

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivní řízení změn v podniku  
An Efficient Management of Change in a Company

Student:	Bc. Pavlína Fajkusová
Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2011

## **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29.4.2011

.....

**Bc. Pavlína Fajkusová**

## OBSAH

1	Úvod .....	1
2	Metodika zpracování a cíl práce .....	2
2.1	Informace .....	2
2.2	Studium materiálů .....	2
2.3	Interní materiály .....	2
2.4	Řízený rozhovor .....	2
3	Současné trendy vývoje řízení firem .....	3
3.1	Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence .....	3
3.2	Jaké jsou trendy ve vývoji trhu .....	4
3.3	Jak organizace reagují na vnější a vnitřní změny. ....	5
3.4	Jaké jsou tradiční metody řízení organizací. ....	5
3.5	Jaké jsou nové trendy v řízení firem .....	5
3.6	Jaká je role MBE v řízení organizací. ....	6
3.7	Kdo se zabývá změnou řízení a využitím MBE ke změně. ....	6
3.8	Pro jaké typy společností je MBE vhodný. ....	6
3.9	Výhody MBE .....	7
3.10	Nevýhody MBE .....	7
3.11	Metoda RADAR .....	7
3.12	Funguje Excellence v praxi? .....	8
3.13	Co byly klíčové momenty úspěchu? .....	8
3.2	Co je to Excellence v řízení .....	9
3.3	EFQM – European Foundation for Quality Management .....	10
3.4	MBE a vazba na EFQM .....	11
4	Význam změn a jejich řízení .....	14
4.1	Změna .....	14
4.1.1	Důvod ke změnám .....	14
4.1.2	Odliv zákazníků .....	15
4.1.3	Problémy se získáváním nových zákazníků .....	16
4.1.4	Růst nákladů .....	16
4.1.5	Problémy s odbytem .....	16
4.1.6	Zaostávání za konkurencí .....	16
4.1.7	Všeobecná stagnace .....	17
4.1.8	Ztráta loajality zaměstnanců .....	17

4.1.9	Nedostatek peněz.....	17
4.1.10	Účetní podvody .....	18
4.2	Kdo začne se změnou a jakým způsobem. ....	18
4.3	Nástroje.....	19
4.3.1	Brainstorming .....	19
4.3.2	Mapa mysli .....	21
4.4	Identita organizace.....	24
4.5	Cíle organizace .....	25
4.6	Jak cílů dosáhnout .....	26
4.7	Důležitost managementu a principy řízení .....	27
4.8	Současný stav v organizaci.....	30
5	Využití nových přístupů k řízení podniku .....	32
5.1	Stanovit význam důležitosti .....	32
5.2	Vytvořit tým řídící významnou změnu.....	37
5.3	Vytvořit vizi, která napomůže ke změně a její strategii .....	39
5.4	Komunikovat vizi změny .....	40
5.5	Oprávněná jednání/akce .....	42
5.6	Vytvářet krátkodobé úspěchy .....	43
5.7	Upevnit získané a produkovat více změn.....	43
5.8	Zakotvit nové přístupy do kultury .....	44
6	Charakteristika podniku.....	46
6.1	Historie společnosti .....	46
6.2	Základní charakteristika .....	46
6.3	Důležité impulsy ke změně .....	50
7	Vyhodnocení výsledků průzkumu .....	51
7.1	Založení DCC center .....	51
7.2	Princip fungování DCC center .....	51
7.3	Sestavení DCC týmu .....	53
7.4	Výběr členů DCC týmu .....	54
8	Srovnání výsledků průzkumových aktivit s obdobnými průzkumy .....	55
8.1	Srovnání s konkurencí .....	55
9	Doporučení .....	56
9.1	Umístění DCC Centra.....	56
10	Závěr.....	57

Seznam použité literatury: .....	58
1. Publikace .....	58
2. Internet.....	58

# 1 Úvod

Téma této diplomové práce je zaměřeno na změny probíhající v organizacích (firmách), které mají za úkol vést k větší konkurenceschopnosti, k lepší prosperitě a růstu organizace v tržním prostředí. V teoretické části této práce popisuji, jakým způsobem se mohou tyto významné změny v organizacích odehrávat, jak je využít a jakým způsobem je aplikovat, tak aby byly účinné a samy o sobě vedly ke zlepšení. Zmiňuji se zde, kdo z firmy má být do těchto změn zapojen a to od majitelů, přes týmy managerů, týmy zaměstnanců až po posledního zaměstnance který se může zdánlivě jevit jako nepodstatný. A to vše proto, aby byla naplněna vize jako zdroj změny ve firmě. Podstatnou součástí této diplomové práce je postup jak tyto změny v organizaci uplatnit. Jako příklad z praxe, jsem použila své odborné vědomosti nabyté z několikaleté praxe v oboru zabývajícím se přepravními službami v nadnárodní společnosti DHL, kde právě probíhá významná změna v oblasti získávání kapacit pro kamionovou dopravu a jejich využití, dále možnosti být jako organizace více konkurenceschopná než doposud.

## **2 Metodika zpracování a cíl práce**

### **2.1 Informace**

Nejdříve jsem shromáždila co nejvíce informací z odborných publikací týkající se tohoto tématu.

### **2.2 Studium materiálů**

Po shromáždění potřebných materiálů jsem je prostudovala a vybrala pasáže potřebné ke zpracování teoretické části diplomové práce.

### **2.3 Interní materiály**

Ke zpracování praktické části jsem měla možnost sbírat informace z firemního intranetu a zároveň od zástupců konkrétního oddělení, kterého se popisovaná změna týká.

### **2.4 Řízený rozhovor**

Řízený rozhovor s vedoucím oddělení popisovaným v praktické části.

## **Cíl práce**

Cílem této práce je objasnění situací, jak organizace pozná, že je čas pro změnu. Výčtem konkrétních případů, které signalizují nutnost přistoupit ke změně. Dále vytvoření modelu změny, dle kterého organizace povede změnu, aby změna proběhla pokud možno co nejúspěšněji a byly dosaženy vytyčené cíle.

V praktické části této diplomové práce jsem se zaměřila firmu DHL, její změny v oblasti kamionové autodopravy a maximální využití potenciálu, resp. optimalizaci jednotlivých uskutečněných doprav.

V závěrečné kapitole jsou uvedena doporučení, o kterých si myslím, že by mohly tyto změny učinit naprosto funkčními.

### **3 Současné trendy vývoje řízení firem**

#### **3.1 Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence**

Současným celosvětovým trendem v moderním řízení společností je změna charakteru tržních vztahů, zejména vztahů výrobců a prodejců k zákazníkům. Do obchodu proniká globalizace. Mizí hranice pro zboží. Konkurenční boj výrazně posiluje. Na všech trzích dochází k neočekávaným zvratům. Změny tržního prostředí jsou stále dynamičtější. Světové organizace stále s větším úsilím zavádějí moderní metody řízení na bázi Excellence, aby zabránily fatálním ekonomickým dopadům.

Globalizace proniká do všech oblastí lidské činnosti. Trh se dramaticky mění. Nároky zákazníků se zvyšují. Mění se struktura jejich požadavků. Aktivita konkurence se zostřuje. Změny tržního prostředí jsou tak rychlé a zásadní, že dříve osvědčená východiska řízení jsou v tomto okamžiku mnohdy nepoužitelná.

Trh je globální. Národní nebo teritoriální pohledy na dosažení úspěchu společnosti již nestačí. Organizace musí získat a uplatnit zcela nové schopnosti, které jim umožní mobilizovat hmotná i nehmotná aktiva. Ty lze úspěšně mobilizovat prostřednictvím zavedení Excellence řízení. Excellence v řízení společnosti se opírá o mezinárodně uznávané standardy EFQM - Evropské nadace pro management kvality.

Princip Excellence spočívá v důrazu na procesní přístupy řízení společnosti. Spočívá v rozvoji procesů, posilování jejich vzájemných souvislostí a vazeb s cílem dosáhnout maximálních synergií.

Přínosy zavedení Excellence podle [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz)

- ☐ výrazná orientace na výsledky,
- ☐ zaměření na zákazníka, tzn. vytváření trvalé hodnoty pro zákazníka,
- ☐ stálost firemních záměrů a cílů podporuje vedení (leadership),
- ☐ řízení organizace pomocí provázaných systémů, procesů a faktů,
- ☐ rozvoj angažovanosti pracovníků, co největší účast na řízení, trvalý profesní růst,
- ☐ neustálé učení se, zlepšování a inovace, využívání všech příležitostí ke zlepšení,
- ☐ rozvoj partnerství, přínosných pro všechny zainteresované strany,



společenská odpovědnost organizace vůči okolí. Reagovat na změny tržního prostředí znamená realizovat řadu konkrétních kroků.

Prvním krokem je vytvoření zcela nových vztahů k zákazníkům, které umožní udržet zákazníky stávající a současně proniknout k novým zákazníkům i trhům.

Dále musí organizace uvádět na trh zcela nové, vysoce kvalitní výrobky, které odpovídají aktuálním požadavkům zákazníků. Musí mobilizovat schopnosti a motivaci svých zaměstnanců s cílem jejich neustálého zlepšování a průběžně implementovat nejnovější technologie a postupy. Neméně důležitou oblastí jsou vnitřní změny, na které je nutné reagovat. (zdroj: [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz))



Obr. č. 1 4 fáze projektu Model Business Excellence, Zdroj: [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz)

V době, kdy začíná boj o kvalitní lidské zdroje, hraje tato otázka klíčovou roli v efektivní realizaci změn a dosažení úspěchu, jak ukazují následující problémy, jež uvádí [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz)

### 3.2 Jaké jsou trendy ve vývoji trhu.

Informační věk vyvolal zásadní diferenciaci trhů. Jednotlivci se bez problémů dostávají k informacím o aktuálních novinkách, což vede k výrazné individualizaci poptávky.

Výrobci jsou nuceni stále více přizpůsobovat užitek produktů požadavkům a přáním zákazníka. Mezi tržními subjekty vznikají nové vztahy. Vysoká dynamika a turbulence trhu vede k těsnějšímu propojení všech účastníků (výrobci, distributorů, prodejců i zákazníků).

Výrobní a prodejní organizace, které se původně zaměřovaly na masy, se postupně přeorientovaly na konkrétní cílové skupiny. Silná diferenciací poptávky dokonce nutí výrobce, aby reagovali na individuální potřeby. Produkt závisí na dodatečném užítu pro zákazníka. Proto se výrazně zrychlují cykly inovací, což nutí organizace definovat cíle na stále menší cílové skupiny a kratší období.

Aby nedocházelo k neustálým změnám firemních cílů, posiluje se význam strategického řízení, které nabízí potřebný nadhled nad operativou a zabraňuje tendenci „skákání po příležitostech“.

### **3.3 Jak organizace reagují na vnější a vnitřní změny.**

Neplnění stanovených cílů vyvolává v organizaci na všech úrovních tlak a nervozitu. Potřebnou energii se ztrácí například na zdlouhavých poradách, zdůvodňováním proč to a to nejde, tlakem na rozšiřování prodejních míst, rozšiřováním produktového portfolia. To, co zůstává mimo zorný úhel managementu, je změna systému řízení.

### **3.4 Jaké jsou tradiční metody řízení organizací.**

V tradičně vedených organizacích převažuje operativní styl řízení. Jeho charakteristickým rysem je častá improvizace a rozhodování na základě intuice, což opakovaně způsobuje přebytek nebo naopak nedostatek kapacit.

Potenciál organizace je nevyužitý, prostředky se plýtvá. Přes vysoké nasazení zaměstnanců se obvykle nedaří dostatečně pružně reagovat na výkyvy poptávky. Zákazníci postupně odcházejí ke konkurenci, která dokáže lépe naplňovat jejich přání.

### **3.5 Jaké jsou nové trendy v řízení firem.**

Moderní řízení firem vyžaduje přejít od operativního řízení a improvizace ke koncepčnímu řízení, které podporuje dlouhodobý rozvoj. Jednou z nejpropracovanějších metod moderního řízení je tzv. Model Business Excellence MBE.

Jde o promyšlený strategický přístup, který dokáže včas predikovat tržní trendy a přání zákazníků. Umožňuje, abychom se v předstihu připravili na jakékoliv situace na trhu. Řízení je kontinuální proces. Zahrnuje plánování, organizování, rozhodování, komunikaci, motivaci a kontrolu. MBE vytváří vyvážený vztah mezi okolím (trhem) a vnitřním potenciálem organizace. Jednotlivé procesy tvoří články, které díky vzájemné synergii zajišťují plnění strategických cílů.

Systém MBE využívá dlouhodobé strategie k řízení rozvoje organizace a k eliminaci chybných rozhodnutí, která často vznikají pod tlakem okamžité situace.

### **3.6 Jaká je role MBE v řízení organizací.**

MBE je praktický nástroj hodnocení a tvoří základ společného jazyka firem. Významně podporuje sdílení nejlepší praxe. Zahrnuje všechny prvky a vytváří dobře strukturovaný, dynamický systém, který dokáže velmi pružně reagovat na proměny trhu a okolí.

Managerům nabízí dostatečný nadhled nad problematikou a orientaci na dosahování dlouhodobých (strategických) cílů.

Naopak výkonným pracovníkům dává značný prostor pro uplatnění vlastních nápadů, aktivit a efektivní řízení v praxi.

### **3.7 Kdo se zabývá změnou řízení a využitím MBE ke změně.**

Obvykle se jedná o progresivní organizace, které chtějí být excelentní. Chtějí trvale držet krok s nejvyspělejšími společnostmi a dosáhnout vynikajících obchodních i ekonomických výsledků. Mají připravený management, který se nebojí jít do změn a dokáže je dotáhnout do konce. MBE využívá s úspěchem řada špičkových světových firem. V současnosti jde o nejrozšířenější rámec managementu v Evropě.

### **3.8 Pro jaké typy společností je MBE vhodný.**

MBE se hodí pro všechny typy společností, od průmyslových, přes bankovní sektor, golfový klub až po státní správu. Pro implementaci MBE není rozhodující ani velikost organizace. Velmi dobře funguje jak ve velkých organizacích koncernového a nadnárodního typu, tak v malých společnostech o několika zaměstnancích. Zaměření činnosti ani

produktová skladba nemá na využití MBE žádný vliv. Rozhodující je vždy to, do jaké míry je vedení rozhodnuto a schopno MBE do prostředí organizace aplikovat.

Často se objevuje námitka, že naše produkty a technologie jsou natolik specifické, že MBE nelze v našich podmínkách úspěšně využít. Většinou tyto námitky zakrývají nechuť a nerozhodnost vedení provést zásadní změny a zprůhlednit řízení organizace. Avšak organizace, která není schopna reagovat na vnější a vnitřní změny nebo se jim dokonce vědomě vyhýbá, podstupuje riziko ztráty konkurenceschopnosti.

Bez nadsázky je tvrzení, že MBE je nejen vynikající nástroj pro řízení, ale také nástroj univerzálně použitelný bez ohledu na velikost a zaměření podnikání organizace. MBE je účinná metoda pro prosazení změn v organizaci a uvedení moderního a praktického systému řízení do praxe.

### **3.9 Výhody MBE**

- určuje jasný směr pro budoucí rozvoj organizace a pomocí cílů vyhodnocuje jeho naplňování,
- umožňuje standardizaci a účinné měření všech procesů a důležitých činností,
- managerům dává možnost správně rozhodovat i ve složitých situacích,
- dává dostatečný prostor jednotlivcům pro kreativitu a nastavuje pravidla pro jejich spravedlivou motivaci.

### **3.10 Nevýhody MBE**

- vyžaduje aktivní zapojení managementu a chuť provádět radikální změny,
- zavedení Excellence v řízení vyžaduje až tři roky intenzivní práce. Záleží však na úrovni řízení organizace, která se rozhodne dosáhnout Excellenci v řízení.

### **3.11 Metoda RADAR**

Tato metoda odráží požadavky toho, co by mělo být určeno v kritériu Předpoklady a Výsledky v Modelu Excelence. RADAR znamená výsledky, přístup, rozšíření, hodnocení a přezkoumání.

**Výsledky:** měří excelenci a rozsah toho, co organizace odevzdává v termínech hodnota pro své zainteresované strany a efektivnost a účinnost organizace. Úspěchy jsou měřeny skrze vnímání zainteresovaných stran, vlastní cíle organizace a vnější srovnávání.

**Přístup:** poukazuje na úkoly a směr každého subkritéria, společně s definicí a rozvojem nejefektivnějšího procesu pro jejich dosažení.

**Rozšíření:** představuje překlopení do praxe toho, co je definováno v přístupu. Implementace vyrovnaným a systematickým způsobem dává podstatu politice a strategii organizace v každodenním rozšíření přístupů na všech úrovních organizace.

**Hodnocení a přezkoumání:** zahrnuje jak je měření a sledování přístupu prováděno, jak se organizace vzdělává a jak jsou výsledky těchto činností analyzovány pro to, aby se identifikovalo, stanovilo priority, plánovalo a zavádělo zlepšení.

### **3.12 Funguje Excellence v praxi?**

„Vezměme si příklad z jedné nadnárodní potravinářské společnosti. Tato společnost zakoupila v České republice potravinářskou organizaci. Výsledky a úroveň této organizace nebyly povzbudivé.“ (zdroj: [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz))

První krokem byla částečná změna vrcholového managementu. Nedílnou součástí byla příprava na změny v řízení a vydání se na cestu k získání Excellence v řízení. Během dvou let organizace patřila k předním potravinářským organizacím v ČR a během dalšího roku stála na předním místě i v hodnocení mezi mezinárodními filiálkami společnosti.

### **3.13 Co byly klíčové momenty úspěchu?**

Management dostal cíle na 10 let a měl za úkol v 3letých plánech navrhnout strategii, jak jich dosáhne. Plány byly každoročně oponovány a precizovány.

Důležitým předpokladem bylo provázání ročních plánů na 3leté a jejich důsledné plnění.

Pomocí neustálého zlepšování procesů, měření a nastavení takových ukazatelů, které spolehlivě monitorovaly plnění strategických cílů, měl management neustálý přehled o odchylkách a mohl na ně včas zareagovat.

Efektivně vedenými poradami, koučováním, provázáním individuálních plánů pro každého pracovníka s ročním plánem a jejich cílevědomým rozvojem bylo řízení přehledné a každý věděl, co má dělat a proč.

Když o tom tak popřemýšlíme, tak to vlastně nebylo nic tak složitého. Nebo ano?

### **3.2 Co je to Excellence v řízení**

Je to postup/systém vynikajícího řízení organizace, orientovaný na dosahování výsledků a vytváření předpokladů. Systém je založen na souboru základních koncepcí, které vycházejí ze zkušeností firem, které dlouhodobě dosahují vynikajících výsledků. Koncepce, jinými slovy oblasti, kterými se zabývají vynikající společnosti, jsou:

- orientace na výsledky
- zaměření na zákazníka
- řízení a stálost záměrů a cílů
- management na základě procesů a faktů
- angažovanost pracovníků
- neustálé zlepšování a inovace
- rozvoj vzájemně prospěšných partnerství
- společenská odpovědnost
- důsledné zavádění změn v praxi.

V reálné praxi to znamená, že nastavíme logicky propojené prostředí (tvorba plánů v excelovém prostředí), které nám umožní koncepcie provázat, zlepšovat (Benchmarking) a převést do měřitelné podoby a jasné zodpovědnosti.

Benchmarking je metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny. Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.

Smyslem benchmarkingu je:

- Srovnání organizace s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb
- Zjištění, jak organizace pracuje z hlediska zaměstnanců, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň poskytovaných služeb.
- Zjištění, jak některé věci dělají ostatní

(zdroj: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org))

Zavedení systému řízení je možno zavádět postupně, ve čtyřech úrovních:

1. zpracování ročního plánu
2. zkvalitnění ročního plánu
3. zpracování 3letého plánu
4. Excellence, Benchmarking

Výchozí úroveň záleží na stupni systému řízení, na jakém se společnost právě nachází. Není vhodné zde být ambiciózní a snažit se vše zdolat za jeden rok, doporučuje se zavádět systém řízení postupně, tak aby si změny našly své místo a pevně se uchytily do firemní kultury.

### **3.3 EFQM – European Foundation for Quality Management**

Je neziskovou organizací, kterou v roce 1988 založili vrcholoví manažeři 14 předních evropských společností s cílem prosazovat do každodenní praxe různých evropských organizací základní principy TQM (Total Quality Management). Mise EFQM je být řídicí silou pro dlouhodobé dosahování excellence organizací v Evropě, když excelencí je chápáno vynikající působení organizací v oblasti řízení a dosahovaných výsledků. Vize EFQM je svět, ve kterém evropské společnosti excelují. EFQM sdružuje v dnešní době už více než 800 organizací ziskového i veřejného sektoru z celé Evropy, ale i z jiných kontinentů. Pro naplňování své mise a vize realizuje EFQM mnoho významných aktivit, mezi které je nutné zahrnout:

- výcvik managerů v oblasti aplikace tzv. EFQM Modelu Excellence, který je uznáván jako hlavní nástroj pro prosazování filozofie excellence do prostředí jednotlivých organizací,

- organizování odborných konferencí a workshopů s cílem šířit nejlepší praxi mezi evropské organizace,
- podporu procesů sebehodnocení, tj. aktivit, které systematicky vedou k odhalování příležitostí ke zlepšování výkonnosti,
- práci v mnoha specializovaných skupinách expertů při rozvoji nových metod a nástrojů řízení organizací a
- organizování soutěže o tzv. Evropskou cenu EFQM, která je nejprestižnějším oceněním stavu vyzrálosti systému řízení organizací.

VŠB-TU Ostrava je přidruženým členem EFQM už od r. 1996 a v rámci možností se aktivně zúčastňuje na mnoha aktivitách. Svým členstvím na sebe bere závazek prosazovat filozofii excelence i do univerzitního prostředí, na druhé straně členství přináší i mnoho velmi cenných a nových informací, které pak můžeme pružně šířit mezi studenty i zástupce organizací, se kterými VŠB-TU Ostrava spolupracuje. (zdroj: [www.fast.vsb.cz](http://www.fast.vsb.cz))

### **3.4 MBE a vazba na EFQM**

Model Business Excellence je postup/systém vynikajícího řízení organizace, orientovaný na dosahování výsledků a vytváření předpokladů. Systém je založen na souboru základních koncepcí, které vycházejí ze zkušeností firem, které dlouhodobě dosahují vynikajících výsledků.

Koncept byl poprvé navržen americkým autorem. Použit v praxi byl však v poválečném Japonsku, které pro zvýšení své konkurenční síly hledalo zdroje a vhodné koncepty. Excellence jako koncept řízení firem a koncept umožňující trvalé zlepšování se velmi v praxi osvědčil. Organizace na americkém trhu převzaly koncept po úspěchu japonských automobilek na jejich trhu. Konkurenční výhoda se tak získala nejen v základní strategické rovině (výrobky, trhy, ceny), ale ve vyšších rovinách, v rovinách řízení celých procesů (marketing, nákup) či firem a v rovinách kontinuálního zlepšování a vyvažování slabých stránek společnosti oproti konkurenci.

Koncept je velmi pružný, dokáže reagovat a vyvažovat jak impulsy zvenčí, tak i zevnitř a je velmi praktický. Míří přímo k řešení problémů na místech, kde vznikají. Navíc díky tomu, že je postaven na měření, na faktech, umožňuje kvalitní rozhodování, formulaci problémů a jejich řešení. Díky němu nejen každý rok naplňujeme ukazatele, ale hlavně řízeně



rozvíjíme předpoklady k budoucím úspěchům. Managerům umožňuje delegování a uvolňuje jim ruce pro rozvoj společnosti. A to vše pomocí jedné nebo několika málo tabulek formátu A4, něco jako palubovky auta nebo kokpitu letadla. Na jednom místě soustředěné nástroje k řízení pro pilota.

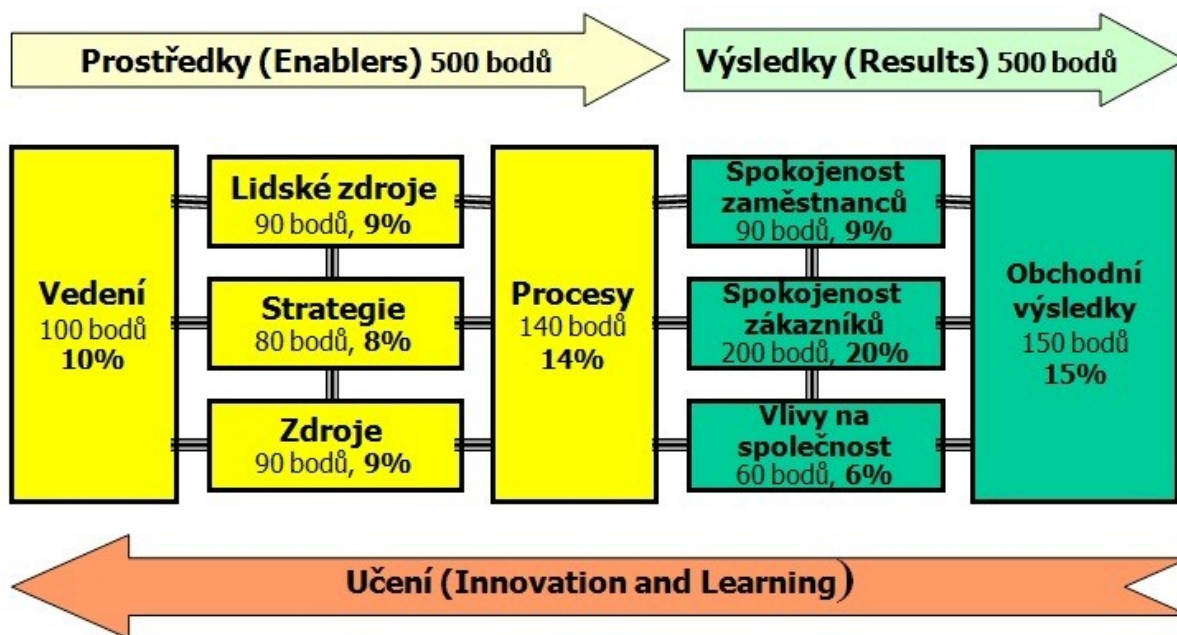
Ze zkušeností nejlepších společností Excellence vybrala 9 koncepcí - oblastí, kterými by se měly společnosti zabývat, pokud jsou ve vyšším stádiu řízení a míří již k Excellenci. (zdroj: [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz))

Koncepce, jinými slovy oblasti, kterými se zabývají vynikající organizace, jsou:

- vedení
- lidské zdroje
- strategie
- zdroje
- procesy
- spokojenost zaměstnanců
- spokojenost zákazníků
- vlivy na společnost
- obchodní výsledky

Nedoporučuje se s nimi začínat, pokud řízení Vaší společnosti je operativní nebo na bázi ročního plánu, byl by to velký vývojový skok. Je to však meta, Excellence, ke které by se měly společnosti ubírat.

## Model BE dle EFQM



Obr. č. 2 Model BE dle EFQM

## **4 Význam změn a jejich řízení**

### **4.1 Změna**

Co je to změna? V encyklopedii lze nalézt všeobecný popis změny jako obecné označení pro pozorovatelný, měřitelný nebo kvantifikovatelný rozdíl ve stavu nebo vlastnosti nějaké entity v určité vztažné soustavě. Termín je velice obecný, jelikož neustálé změny jsou vlastností všech přírodních dějů a procesů v celém známém vesmíru.

Pokud lze změnu měřitelně zobecnit a reálně kvantifikovat, poté se jedná buď o přírůstek, nebo úbytek. Ve stejném smyslu chápeme i změny času, které ovšem známe pouze jako přírůstek, neboť čas plyne jednosměrně

Veškeré změny, tak jak je chápeme v běžném slova smyslu, tedy fakticky probíhají v reálném a neustále se měnícím čase, jedná se tedy o projev dynamiky vývoje vesmíru.

#### **Změna z hlediska subjektivního vnímání**

Změny bývají různými lidmi vnímány odlišně, jejich hodnocení bývá subjektivní. V praxi se tudíž můžeme setkat například:

- se změnou k lepšímu a ta bývá označována jako zlepšení ...
- se změnou k horšímu a ta bývá označována naopak jako zhoršení ...

#### **4.1.1 Důvod ke změnám**

Na počátku každé změny stojí člověk. Člověk, který si uvědomil potřebu změny. To znamená, že člověk si nejprve musí sám utřídit či uspořádat myšlenky, například takovéto:

- Proč chci změnu?
- Co mě vede k názoru, že je změna nezbytná?
- Kde získám podporu?

Pokud si po položení těchto otázek je jistý, že je se současným stavem nespokojen a roste v něm odhodlání pro změnu, poté je nutností vytyčit si jakousi vizi. Jednotlivci ideu a vytvořit strategii. Se změnou myšlení a pohledu na věc je nutné začít nejprve u sebe. Změny v postojích lidí a také v jejich myšlení je nutné podpořit novými pohledy na organizace a řízení práce v ní.

„V mnoha příručkách pro manažery se můžete dočíst, že to, co funguje, máte nechat na pokoji. „*Neopravujte nic, o čem si absolutně nejste jisti, že je to porouchané*“,“ říká například ve své knize *50 zlatých pravidel ofenzivního marketingu* J.C. Levison. Jeho kniha ovšem vznikla na počátku osmdesátých let minulého století a od té doby se vývoj nezastavil a svět podnikání se posunul o pěkný kus dále. Dávno neplatí jistota trhu, na kterou jste se mohli spolehnout v padesátých letech, ale ani na to, co bylo před dvaceti lety, deseti roky, ba dokonce včera“, jak tvrdí Toman (2005, str. 17)

V organizacích jsou spouštěcí impulsy pro změnu různé a mohou mezi ně patřit například propady tržeb či odliv/ztráta zákazníků. Často se v organizaci najdou lidé, kteří mají odpor ke změnám a jsou mistry při vyhledávání argumentů, proč změna nutná není. U propadů tržeb se mohou odvolávat například na krizi.

Ovšem jakkoliv velká nespokojenost by měla vést ke změnám a snahám o zlepšení.

Malé změny si může organizace dovolit prakticky kdykoliv, ovšem je vždy lepší pokud na sebe navazují.

Důvody ke změnám jsou jak už bylo uvedeno výše různé, jedná se například o Odliv zákazníků, Problémy se získáváním nových zákazníků, Růst nákladů, Problémy s odbytem, Zaostávání za konkurencí, Všeobecná stagnace, Ztráta loajality zaměstnanců, Nedostatek peněz, Účetní podvody.

#### **4.1.2 Odliv zákazníků**

Zdrojem peněz v organizaci je zákazník. Nastane-li odliv zákazníků, odejdou peníze nezbytné pro chod organizace. Mnoho firem doplatilo na rozhodnutí krizových managerů, kteří rozšiřovali peněžní toky, aniž by se zajímali o zdroje.

Běžným jevem je přirozený úbytek zákazníků. Ten vyplývá z měnícího se stavu trhu a měnícího se počtu podnikatelských subjektů na něm. Některé organizace prosperují a jiné bohužel krachují.

Zpozornět by ovšem organizace měla, pokud pocítí, že věrnost zákazníků již není taková jako bývala a co nejdříve začít pátrat po příčině. V tomto případě je nutná zvýšená komunikace se zákazníkem a snaha zjistit důvody ztráty věrnosti či loajality daného zákazníka. Informace, které organizace zjistí mohou být různé. Od názoru zákazníka, že výrobky které odebírá ztrácí kvalitu, přes nespokojenost s dodacími lhůtami nebo může být

příčinou lidský faktor (zákazník se nepohodl s obchodním ředitelem) nebo již cena neodpovídá požadavkům.

Je také možné, že zákazník nebude ochotný o důvodech proč již nenakupuje v takovém množství hovořit. Může se uchýlit k odpovědím typu: „změna je život“, „chceme zkusit něco jiného“.

#### **4.1.3 Problémy se získáváním nových zákazníků**

Pokud máte problém získat nové zákazníky, je pravděpodobné, že nenabízíte produkt, který by je zaujal. Je důležité naslouchat obchodníkům a využít získaných informací od potenciálních zákazníků, případně změnit přístup k budoucím, ale také současným zákazníkům.

#### **4.1.4 Růst nákladů**

Je nutné dát si pozor na snižování nákladů. Pokud se organizace bude soustředit pouze na tuto oblast, může se dostat do situace, že bude mít výrobky vyrobeny s nízkými náklady a zároveň jich budou plné sklady, jelikož budou neprodejně. Někdy je lepší trh těchto výrobků opustit.

Náklady samozřejmě nelze přehlížet, často upozorňují, že se něco děje.

#### **4.1.5 Problémy s odbytem**

Nejčastější reakcí managementu je zvýšená reklama, která by měla pomoci vyprázdnit sklady. Toto ovšem není vždy nejlepší řešení, jelikož propagace výrobku nemusí být tím důvodem, proč se hromadí na skladě. Zákazníci mohou mít různé důvody, proč výrobek nekupují. Pro organizaci je nutné položit si otázky směřující k úrovni výrobků, dosavadní spolupráce se zákazníky, porovnání s konkurenčními výrobky nebo také zaměřit se na logistiku organizace nebo dodavatelské vztahy.

#### **4.1.6 Zaostávání za konkurencí**

Konkurence pohání organizaci kupředu a proto je nezbytné konkurenci sledovat. Organizace se také může mnohé od konkurence naučit. A to v kladném smyslu, ale také v negativním – otázkou zůstává, čemu se vyhnout.

#### **4.1.7 Všeobecná stagnace**

Trh prochází cykly a organizace je buď na cestě vzhůru a nebo na cestě dolů. Stagnace bohužel není průměrný stav mezi těmito stavy, ale spíše začátek cesty dolů. Pokud tedy organizace nic nemění, neznamená to, že je vše v pořádku.

#### **4.1.8 Ztráta loajality zaměstnanců**

Problémy v organizaci se okamžitě projevují v chování zaměstnanců. Management se často pokouší nepříznivý stav tajit, ale jen ve výjimečných případech se to povede dokonale. Většinou část informací uteče a často jsou tyto informace v deformovaném stavu. Na základě toho se po organizaci začínají šířit dohady, fámy a katastrofální vize vytvořené na nepřesných informacích. V takovéto situaci ochabuje sounáležitost zaměstnanců s organizací a začínají si pracovní uplatnění hledat jinde.

Proto je chování managementu vždy důležité. Vedení, které se izoluje od svých zaměstnanců, nevytváří pocit sounáležitosti k jedné organizaci, tzn., že jsou všichni na stejné lodi. Jak management, tak zaměstnanci. Komunikace je důležitá v dobách zlých, ale také v dobách, kdy se organizaci daří. Aby byl zaměstnanec loajální a vytvořil si pouto k organizaci v níž pracuje, potřebuje mít pocit, že do organizace patří a je pro ni důležitý stejně jako vysoký manager.

#### **4.1.9 Nedostatek peněz**

Kdykoliv v organizaci vyvstanou problémy, obvykle se soustředí v první řadě na peníze. Bývá poukazováno na vysoké náklady, které mohou za momentální nedostatek peněz. Přitom samotná cena výrobku většinou vyjadřuje vlastnosti výrobku a výše nákladů neukazuje, jaké peníze přicházejí do organizace. Pokud chceme pouze napravit tok peněz, je možnost zaměřit se na cash flow. Příčiny samotného nedostatku peněz však bývají jinde.

Největší chybou, se kterou je možné se v praxi setkat je řešení nedostatku peněz bankovními půjčkami. Samotná půjčka problém nevyřeší a také zároveň snižuje likviditu organizace. Je třeba hledat důvody nedostatku peněz, které mohou souviset s faktory uvedenými výše.

#### **4.1.10 Účetní podvody**

Mezi známé machinace v účetnictví patří úkoly snížit zisk, který měl vést k ošizení státní pokladny. Poměrně novou záležitostí je naopak zvyšování zisku. Tyto situace byly jako první zaznamenány v amerických akciových společnostech, kde byla úspěšnost managementu posuzována na základě výše dividend a zhodnocených akcií. Posuzování probíhalo ve čtvrtletních intervalech.

V organizaci si také velmi negativně projevuje nemorálnost majitele nebo vedení. Zaměstnanci jsou většinou rozděleni na dvě skupiny: na ty kteří mají na podvodech zisk a na ty kteří jen tuší, že se v organizaci něco děje. Takováto situace vede k tomu, že zaměstnanci přestávají přemýšlet o budoucnosti organizace a očekávají její konec.

Z výše uvedeného vyplývá, že na problémy v organizaci neupozorňuje pouze jeden faktor, ale přinejmenším několik varovných signálů. Každý jednotlivý signál je nutné chápat jako implus a důvod ke změně. Při každé změně je nejdůležitější odrazit se a skočit. Nenechávat změnu až na později: příští rok, až po spuštění nové linky, příští čtvrtletí. Pokud se organizace rozhodne pro změnu, má nejméně padesátiprocentní šanci na úspěch. Pokud ovšem ke změnám nepřistoupí, žádnou šanci ani příležitost nedostane. viz. Toman [9]

#### **4.2 Kdo začne se změnou a jakým způsobem.**

Jeli naše organizace na počátku, nebo ve fázi změny, je důležité provést změnu ne pouze v částečné podobě, ale začít se změnou komplexně. Změna v organizaci by měla oslovit všechny pracovníky a ti musí pochopit, že když přidají ruku k dílu, změna bude úspěšná. Prvním krokem v oné významné změně nemůže být nějaký drobný popud zdola, ale jednoznačně rozhodnutí od managementu organizace.

Změny tedy začínají v manažerských kancelářích. Změna musí být přednesena celému kolektivu zaměstnanců organizace nenásilným způsobem. Pokud bychom změnu nařídili, aniž bychom znali názor všech zúčastněných, nebyla by změna přijata pozitivně a měli bychom se zamyslet nad svým způsobem vedení lidí, viz. Hammer [3]

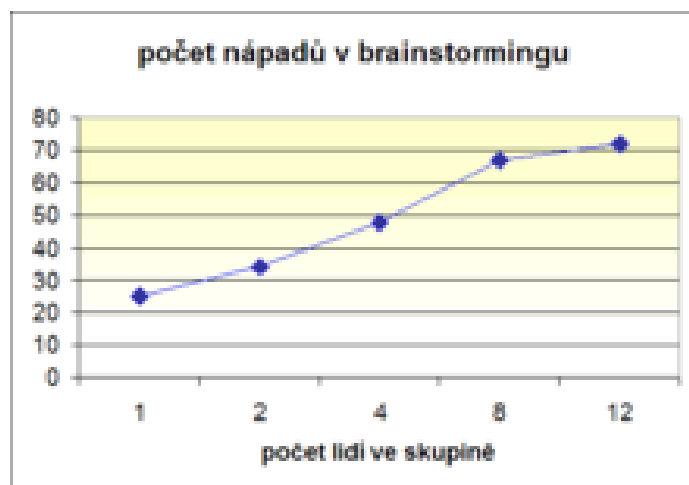
„Jaký je tedy správný přístup? Můžeme si vzít poučení z vůbec největší krize jakou známe. Velká hospodářská krize, jak jistě víte začala tzv. černým pátkem, krachem newyorské burzy“, jak tvrdí Toman (2005, str.36). Přesto že mnoho velkých a silných firem

v té době padlo, jiné nejen že jen nezkrachovaly, ale také prosperovaly. Byla za jejich úspěchem výše kapitálu? Těžko, jelikož kapitál v té době ztratil svou hodnotu a použitelnost. Důležité byly hotové peníze a těch nazbyt nebylo. Ukázalo se, že potencionálních zaměstnanců bylo dost a ukázalo se, že záleží především na nich, zda organizace krizi přežije, nebo ne.

## 4.3 Nástroje

### 4.3.1 Brainstorming

Brainstorming nebo-li skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Poprvé s touto myšlenkou přišel v roce 1939 reklamní pracovník Alex Faickney Osborn, jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize *Applied Imagination* (1953). Nejčastěji se využívá v managementu, podnikání, při hledání optimálních postupů či v prognostice. Volně se překládá i jako burza nápadů. (zdroj [www.google.com](http://www.google.com))



Počet nápadů v závislosti na počtu účastníků

Obr. č. 3 Počet nápadů v brainstormingu Zdroj: [www.google.com](http://www.google.com)

### Zásady brainstormingu

Před započítím ještě jednou problém zopakovat. Mluvit by měl v jednom okamžiku pouze jeden. Po fázi vymýšlení přijde na řadu výběr nejlepších nápadů ze všech zapsaných.



## Žádné hodnocení

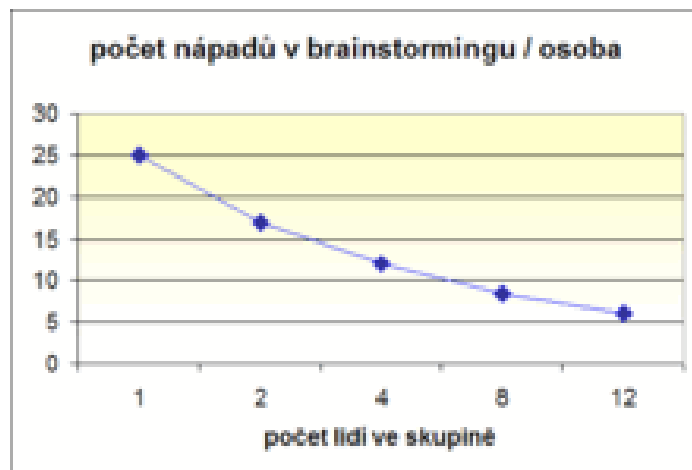
Zveřejněné nápady by neměly být nikým komentovány ani hodnoceny. I ten zdánlivě nejhlopější může inspirovat ostatní.

## Podpora uvolněné atmosféry

U brainstormingu jde především o kvantitu nápadů. Pomáhá neformální prostředí, tým, který se navzájem zná (účastníci by se jinak mohli obávat, že se „shodí“ před ostatními), žádná kritika ostatních. Dobrá nálada podporuje divergentní (rozbíhavé) myšlení.

## Všechno zapisovat

Formální struktura brainstormingového týmu by měla obsahovat pouze zapisovatele, tedy člověka, který se nemusí nutně zúčastnit vymýšlení, ale запиše všechny nápady, které byly řečeny. Čím více nápadů, tím pravděpodobnější je nalezení nejlepší varianty.



Jak brainstorming ovlivňuje počet zúčastněných

Obr. č. 4      Kritika brainstormingu Zdroj: [www.google.com](http://www.google.com)

Podle McGrathových výzkumů generují členové skupiny během brainstormingu menší počet méně kreativních nápadů (hodnoceno nezávislými porotci), než kdyby pracovali individuálně. Další výzkumy na toto téma v podání Diehla a Stroebeho ukazují na důvody, proč tomu tak je.

## **Motivace**

Vzhledem k tomu, že účastníci nejsou hodnoceni samostatně za počet nápadů, ale veškeré nápady jsou sepisovány dohromady, mohou vlivem sociální lenivosti (social loafing) ztrácet motivaci k vymýšlení.

## **Obava z hodnocení**

I přes avizované a vzájemné nehodnocení si nápadů se účastníci obávají vyslovit své jedinečné myšlenky. Tato složka roste vlivem obtížnosti úkolu, tedy s pravděpodobností špatné odpovědi.

## **Blokování výkonu**

Tím, že vždy mluví pouze jeden a druzí mlčí, může docházet k zapomínání nápadů, rušení diskusí nebo přerušení tvorby nápadů.

### **4.3.2 Mapa mysli**

#### **Co je myšlenková mapa? Její principy a výhody**

Představte si, že vás čeká důležitá prezentace – nového produktu, projektu, výstupů za minulý rok atd. Jedná se o téma, které sice znáte, ale podobnou prezentaci děláte poprvé. Jak budete postupovat?

Obvykle si vezmeme papír a na něj zapisujeme myšlenky, jež nás napadají, řádek po řádku, zleva doprava. Výsledkem bývá plně popsán papír, v němž se příliš nevyznáme a s obtíží rozeznáváme vzájemnou propojenost mezi jednotlivými částmi prezentace. Tomuto způsobu zápisu se říká lineární zápis.

Máme však, ale i jiné možnosti přípravy prezentace – grafickou, a tudíž názornější formu. Často je využívána metoda tzv. myšlenkových map (Mind Mapping) či jiná forma grafického znázornění myšlenkových pochodů (např. Ishikawa diagram). Myšlenkové mapy umožňují tvořivý přístup k tvorbě prezentace. Pomocí hlavní bubliny, ve které je definován cíl prezentace, a na ní navazujících dalších bublin s částmi prezentace můžeme kreativně přidávat a členit různá témata a podtémata a propojovat je mezi sebou.

### ***Nejdůležitější otázka: „Proč?“ Jak ověřit správné určení cíle?***

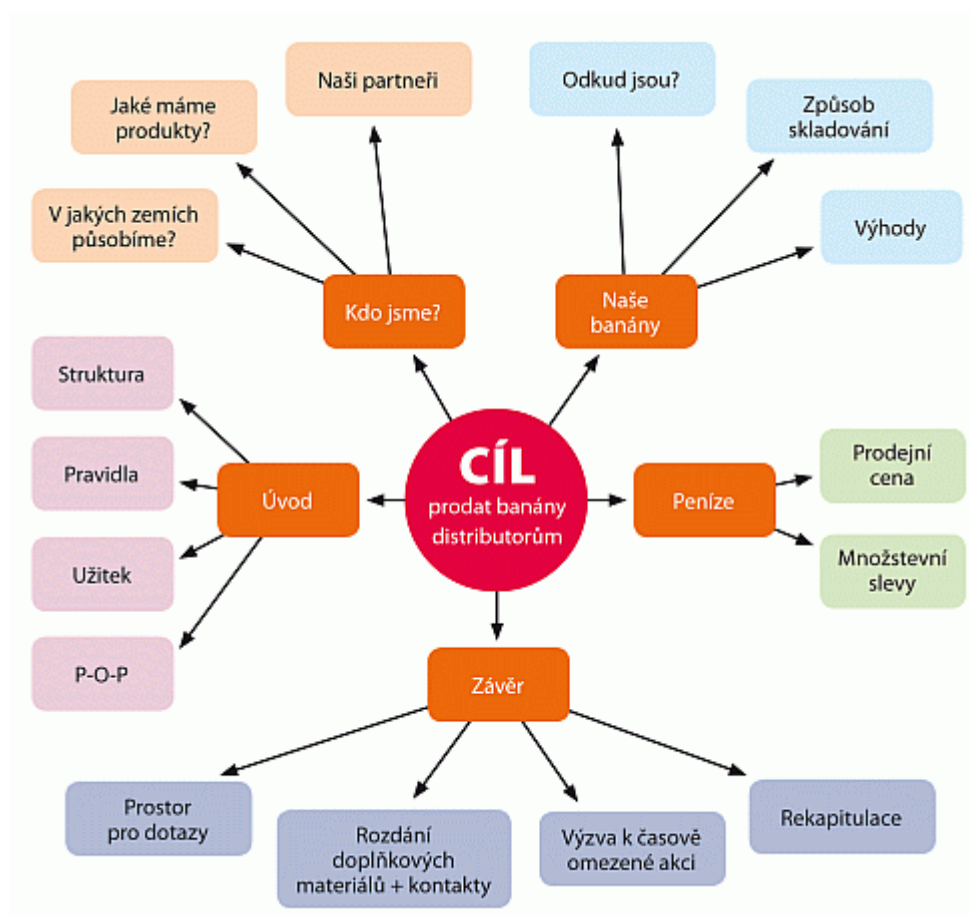
Než začneme tvořit myšlenkovou mapu, musíme znát – jak již bylo řečeno výše – cíl naší prezentace, tj. čeho chceme dosáhnout. Na začátku je stanoveno, že cílem prezentace je získání souhlasu, přesvědčení auditoria, motivace k akci atd. Předání informací slouží jen jako pouhý nástroj k dosažení cíle. Cíl prezentace musíme tedy vymezit na úplném počátku. V případě „otestování“ správně stanoveného cíle prezentace je možnost využít „test“ SMARTER, kterým manageři ověřují, zda správně zadali úkol. Zeptáme se, zda cíl, který jsme definovali, je dostatečně ...

- S – Specifický (konkrétní),
- M – Měřitelný (z hlediska výsledku),
- A – Akceptovaný (účastníky prezentace),
- R – Realizovatelný (jak prezentujícím, tak účastníky),
- T – Termínovaný (zde máme na mysli „time management“ prezentace),
- E – Exciting (zajímavý a motivující pro účastníky),
- R – Registered (zapsaný na snímku, rozdaném materiálu či na flipchartu).

Od správně a co nejpřesněji definovaného cíle se potom odvíjejí všechny body prezentace, způsoby interakce, využití pomůcek atd. (zdroj: [www.bussinesinfo.cz](http://www.bussinesinfo.cz))

### ***Jak postupovat při vytváření myšlenkové mapy?***

Jakmile máme zakreslenou uprostřed papíru „bublinu“ s definovaným cílem naší prezentace, můžeme začít navazovat dalšími „bublinami“, s nezbytnými tematickými okruhy. Je důležité, aby všechny doplňující bubliny logicky navazovaly na hlavní bublinu, v níž je zapsán cíl prezentace – to znamená, že v prezentaci by neměla být žádná část, která nás nevede přímo k cíli. Myšlenková mapa (viz obrázek „Příklad myšlenkové mapy“) v sobě obsahuje „kritérium cíle“ – pomáhá nám rozpoznat, co je důležité a nezbytné a co můžeme v prezentaci oželeť, neboť to k dosažení stanoveného cíle nezbytně nepotřebujeme.



Obr. č. 5 Příklad myšlenkové mapy Zdroj: [www.google.com](http://www.google.com)

### Vždy důsledně rozlišujte:

1. co je nutné říci,
2. co je možno říci (pokud je čas a účastníky to bude zajímat),
3. co byste možná rádi řekli, ale s trochou sebezapření od toho upustíte a prezentaci to nijak neublíží, spíše naopak.

Na internetu je možné najít řadu volně dostupných softwarových programů, které podporují vytváření myšlenkových map. Stačí do vyhledávače zadat heslo „Mind Mapping“ a vybrat si daný program z nabídky výsledku vyhledávání.

Osm praktických zásad k využívání techniky „Mind Mapping“:

- Začněte svou mapu nakreslením (znázorněním) cíle/podstaty svého tréninku.
- Používejte barvy, obrázky, symboly a kódy.
- Užívejte klíčových slov/symbolů.
- Propojte klíčová slova čarami vycházejícími z centrální podstaty.

- Pište hůlkovým písmem.
- Pište jedno slovo ke každé čáře.
- Připojujte volně, pak uspořádejte.
- Využijte tzv. „kritérium cíle“.

#### **4.4 Identita organizace**

Identitu organizace není dobré podceňovat. Organizace, která se na trhu neprezentuje „agresivní“ reklamou, je ve své podstatě odsouzena k zániku na trhu, v lepším případě dojde k zapomnění mezi potencionální klientelou.

V dnešní době má téměř každá organizace zpracované základní identifikátory, aby byla viditelné. Obvykle mají organizace snahu mít viditelné a nápadité loga, webové stránky, či prezentace, ale často zapomínají na velice podstatnou definici, dle které si zákazník umí lehce vybrat od subjektů nabízející dané služby.

Především se jedná o jednoznačně definované postavení v rámci oboru, trhu, společnosti a zaujmout potencionálního zákazníka ne jen obyčejnou reklamou tvářící se kvalitně ale především nápadem, který přesvědčí a získá si důvěru zákazníka. Je zřejmé, že zde se jedná především o cílevědomost majitelů, managerů, ale také zaměstnanců organizace. Pokud je celá tato skupina lidí v organizaci schopna pracovat s plným nasazením pro blaho a rozvoj organizace, je nemožné aby se nedostavily výsledky které lze nazvat úspěch na trhu. Je nutné poskytnout zákazníkovi kompletní služby vztahující se k nabízeným produktům, od samotného zrodu zakázky a to i za cenu že by zakázka neměla být ukončena uzavřením obchodu se spokojeností obou zainteresovaných stran.

Důraz je třeba klást na detaily typu, udělat si na zákazníka čas, řádně do sebemenšího detailu umět vysvětlit výhody produktu, jeho výjimečnost a perspektivu. Zákazník musí být ohromen, jakým způsobem zná organizace své produkty, umí reagovat okamžitým zodpovězením sebemenších detailů ohledně svých výrobků. Předpokládá se seriózní řešení reklamací, perfektní servis, záruky atd. .

Při hledání definice s jedinečností, originalitou a postavení organizace, je dobré využít brainstormingu. Také mapa mysli má zde své opodstatnění a mohla by se zde stát

vhodným nástrojem, ale i zde je bezpochyby jasné, že na hledání identity organizace by se mělo podílet více lidí, především vrcholový management. viz. Toman [9]

#### 4.5 Cíle organizace

Každá správně fungující organizace má mít stanoveny jasné cíle, kterých chce dosahovat především vzhledem k jejímu rozvoji, setrvání na trhu a budoucímu růstu k větší prosperitě. Pokud subjekt nemá jednoznačně stanoven, jakým směrem se bude jeho vývoj ubírat je na konkurenčním poli ztracen. V lepším případě zůstane pouze šedou skvrnou mezi dravci, viz. Drucker [2]

Není vhodné se upínat na vize, jedná se totiž o obecné myšlenkové pochody. Důležité je přemýšlet, jak by organizace měla vypadat jako celek, co by měla dávat zákazníkům a jaké by měla mít postavení ve společnosti.

- vize má být jednoduchá a srozumitelná
- je důležité, aby vize oslovila, ještě lépe strhla všechny zaměstnance, aby v ní našli něco, od čeho se lze odrazit a k čemu mohou z vlastní vůle směřovat
- formulace vize musí být pozitivní

Jen málo managerů se zabývá otázkou, zda jejich podřízené práce, kterou vykonávají baví? Je obvyklé, že vedoucí pracovníci mají zafixováno ve své mysli, že stačí, když oni sami vědí, co obnáší práce jejich podřízených a samotní podřízení jsou určeni k pouhému vykonávání svěřené práce. Z ankety internetového magazínu *Manager & úspěch* (v současnosti vychází magazín pod novým jménem Intuitivní marketing, [www.promanazery.cz](http://www.promanazery.cz)) vyplynulo, že až šedesát procent zaměstnanců je ochotno zvýšit svoji pracovní aktivitu, pokud je práce baví a uvědomují si její smysl. Dalších dvacet procent za ni očekává uznání od svých nadřízených a jen pětina považuje za největší motivaci výši platu. viz. Toman (2005)

Jak tedy postupovat při řešení otázky aby změny v organizaci vedly k uskutečnění a realizaci stanovených cílů?

- Vedení organizace se musí shodnout na společné vizi, která bude ta pravá v dalším vývoji organizace. Obvykle, vize jedince je málo kdy přijata. Promyšlení vize je dobré uskutečnit v klidu, oproštění od běžných provozních problémů.
- Určete s v čem je organizace odlišná od konkurence, čím jste schopni na trhu vyniknout, čím jste jedineční.

- Mělo by být jasné co od změn očekáváme, kam se chceme posunout v budoucnosti, čeho chceme dosáhnout.
- Vizi je třeba uvést do života, nezůstávat jen při slovech. Má-li být rozhodnutí úspěšné, musí s ním souhlasit všichni a nebo alespoň většina pracovníků organizace, bez tohoto souhlasu nebudete schopni dosáhnout žádných změn.
- Ideálním prvkem pro dosažení zapojení se všech zaměstnanců organizace do budování vize je tzv. kolektivní zodpovědnost.

#### **4.6 Jak cílů dosáhnout**

Proměna vize v realitu a její postavení na pevné základy je závislé na její uskutečnitelnosti a to za předpokladu zpracování postupu či návodu k realizaci. Je dobré mít nějaký podnikatelský model, ještě lépe strategii.

Podnikatelský model charakterizuje Joan Magretta ve své knize [Co je to management] takto „je souborem předpokladů o tom, jak si organizace bude počínat, když bude vytvářet hodnotu pro všechny aktéry, na nichž je nějakým způsobem závislá, tedy nikoliv jen pro zákazníky.“

Podnikatelská strategie pak říká, jak tento model prosadit v konkurenčním prostředí, na reálném trhu.

„Co je podnikatelským modelem a co strategií? Model je například rentabilní výroba počítačů. Každá organizace, která k tomu má vhodné prostředky, se jí může živit. Ovšem nikde není řečeno, že už samostatný podnikatelský model nemůže být originální. Podívejme se na podnikatelský model a strategii McDonald's. Nemyslím si že je jejich hamburger něčím zvláštní? Ray Krock, jehož, jehož rodina pochází ze Stupna u Plzně, koupil od bratrů McDonaldů obyčejnou restauraci, prodávající obyčejné karbanátky v housce, což v té době dělal kdekdo. Kdyby kolem nich nevytvořil systém zaměřený na standard, čistotu a dobrou cenu, ani pes by po něm dnes neštěkl.“ jak tvrdí Toman (2005, str. 61)

Strategie nemusí být jen o tom co vidí zákazník. Na počátku může být zviditelněna jen vize, nicméně důležité je co se děje uvnitř. Jako ideální příklad je heslo Henryho Forda „jak dostat automobil do každé rodiny“ a splnit tuto vizi mu umožnila nová organizace práce,

pásová výroba, omezení režijních nákladů. Výsledkem bylo to, že na zákazníky se valí lidová cena „plechové Lízy“ a z automobilu bylo tímto krokem učiněno spotřební zboží.

Konkurence je všude kolem nás, pokud snad má někdo pocit že ji nemá, tak se mýlí, každopádně jí bude jednou dostižen. Boj s konkurencí, neustálým snižováním nákladů a tedy i snižováním ceny svých výrobků či služeb, je sice také strategií, ale poněkud krátkozraká. Cenová válka obvykle vyčerpá všechny bojující strany. Nechcete-li na trhu žít a nebo se na něm jen udržet, musíte hledat jiný způsob jak na trhu obstát. Je potřeba se odlišit od konkurence, pak se dostaví úspěch. Úspěšná strategie je úspěšnou proto, že nedá dobře napodobit.

Odlišit se neznamena nazývat stejné produkty jinými jmény, ale začít dělat stejné produkty jinak a nebo dělat zcela jiné věci.

**Dělat stejné věci jinak** můžeme všichni, bez patentů ovšem za předpokladu že máte jedinečný nápad.

**Dělat jiné věci** můžeme tak, že si výrobní postup necháme patentovat, nicméně je otázka kdy někdo jiný vyvine způsob jak vytvořit stejný produkt jiným způsobem a na jiném principu.

#### **4.7 Důležitost managementu a principy řízení**

Důležitost managementu je bezpochyby nutná v každé dobře fungující organizaci. Management je ten článek podniku, který by měl podnik vést, táhnout směrem vzhůru a to jak svou osobností, tak schopností rozhodovat o chodu podniku, aby byl bez potíží konkurence schopný a ziskový. Jak všichni víme management v organizaci se může zabývat několika odvětvími, např. výroba, nákup, obchod a všechny tyto pilíře musí fungovat v součinnosti. Je pochopitelné, že organizace která má v řadách svých zaměstnanců neschopné lidi, tzv. „brzdy“ má potřebu tyto lidi vytřídit. S tímto by měl začít právě management jednotlivých firemních odvětví a měl by tyto neschopné pracovníky odhalit co nejdříve. Jinak řečeno, každý pracovník má být v práci spokojen, dobře ohodnocen, ale to vše na základě výsledků, které prospívají především organizaci. Teď nastává otázka, a co management? Co když tam je někdo neschopný? Tady musíme sázet pouze na to, že se majitelé prosperující organizace obklopují výbornými managery, kterým jsou placeny nemalé peníze za bezproblémový chod

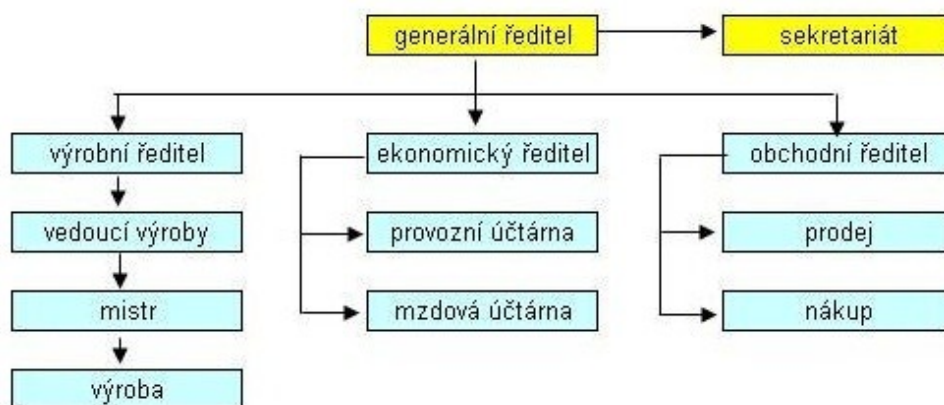


organizace a oni se chovají jako ti správní tahouni, dávající všemi svými schopnostmi najevo odhodlanost fungovat v celém svém záprahu pouze pro organizaci, viz. Drucker [2]

V podstatě existují tři způsoby jak organizaci organizovat a řídit a to řízení FUNKČNÍ, PROCESNÍ, dále řízení PROJEKTOVÉ.

„Principy **funkčního řízení** jsou spojovány s výsledky úsilí F.W. Taylora, průkopníka *vědeckého řízení*, zvýšit pracovní výkony cestou detailní organizace práce a řízení. Taylor se inspiroval zjištěním Adama Smithe, že lidé pracují neúčinněji, když se úkoly rozdělí na jednotlivé dílčí úkony a pracovníci se specializují vždy jen na jeden z nich. Symbolem taylorismu se pro mnohé staly stopky normovačů práce. Model, který se na základě těchto požadavků vyvinul, má především za úkol zajistit efektivní předávání rozkazů shora a kontrolu jejich plnění. V mnohém tak přebírá armádní zkušenosti, včetně zásady, že na rozkazy jsou tady velitelé a v žádném případě se o nich nediskutuje,“ jak tvrdí Toman (2005, str. 78)

Struktura funkčního řízení vypadá takto:

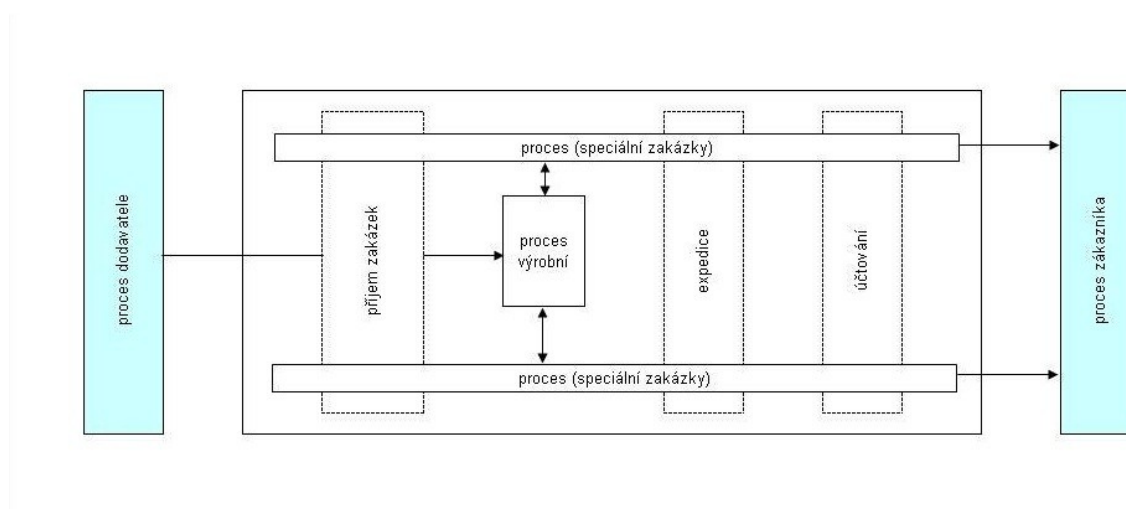


Obr. č. 6 Organizace (funkční řízení)

„**Procesní řízení** – jak jeho název napovídá – není založeno na funkcích a organizačních strukturách, ale na tom, jak se věci v organizaci dějí, jak postupují organizací. Můžeme si to ukázat na jednoduchém příkladu. Zatímco ve funkčně řízené organizaci přijme

zakázku jeden útvar, druhý ji vyrobí, třetí vyexpeduje a čtvrtý vyúčtuje, aniž by o ní věděli něco více než to, co mají před sebou, v případě procesního řízení je za celou zakázku zodpovědný jeden tým, který může zahrnovat, jak obchod, tak přípravu výroby či účtování. V případě komplexního nasazení výpočetní techniky to dokonce může zvládnout jeden člověk. Procesy tedy můžeme charakterizovat jako ucelené aktivity od jednoho pracovníka (oddělení, článku řetězce) k druhému. Proházejí napříč tradiční funkční hierarchií organizace a pracovníci jsou v první řadě příslušníci daného týmu a až potom útvaru.“

Procesní řízení v organizaci si v jednoduchosti můžeme znázornit takto:



Obr. č. 7 Organizace (procesní řízení)

**Projektové řízení.** Řízení projektů je způsob rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Řízení projektů lze také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování významných změn.

Předmětem řízení projektů je projekt, chápáný jako jedinečný proces koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifikovaným omezením v nákladech a zdrojích (ČSN / ISO 10 006).

Cílem řízení projektů je zajistit naplňování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce.

Změna je způsobena realizací výstupů projektu. Obvykle nemůžeme změnu realizovat přímo, ale předpokládáme, že uskutečnění projektu způsobí realizaci změny.

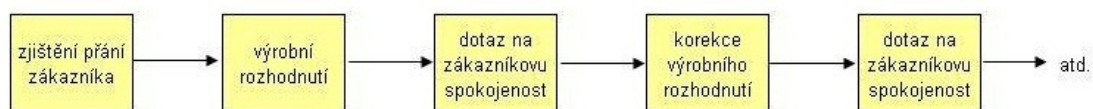
Řízení projektů vychází z poznání, že jakmile rozsah, neobvyklost, složitost, obtížnost a rizikovost projektu přesáhnou určitou míru, je nutno použít adekvátních metod pro řízení celé akce.

#### 4.8 Současný stav v organizaci

Pokud se organizace zabývá otázkou změny, tak se organizaci pravděpodobně vede špatně. Pokud by tomu bylo naopak, nemělo by cenu změnu provádět a snaha by se ubírala vylepšováním perfektního řízení prosperujícího podniku, rozšiřováním nabídky služeb atd.

Není-li to, to právě je čas na změnu. Je důležité provést analýzu stavu organizace. Analýza je nutná provést ve všech oblastech organizace pro detailní zjištění všech příčin proč je vlastně změna nutná.

Důraz je nutné klást na odvětví marketingu organizace. Marketingově by se měli chovat všichni zaměstnanci a ne se omezovat pouze na bezúčelné rozdávání letáků. Marketing je buď záležitostí celé organizace a každého jejího pracovníka nebo není vůbec. Proč je tato koncepce marketingu výhodná? Protože je lepší dát zákazníkovi to, co chce a nenutit mu to co se nám líbí a proto to vyrábíme a prodáváme. Marketing se tedy v první řadě ptá zákazníka, co by chtěl. Tím to ale nekončí. Má-li platit Baťovo *Náš zákazník – náš pán!*, musí příkazy vydávat zákazník, jak tvrdí Toman (2005, str. 92). Tímto krokem zákazník výrazně ovlivňuje rozhodování vedení organizace.



Obr. č. 8 Vstup zákazníka do rozhodování firmy

Dále je potřeba znovu zmínit potřebu dokonalé organizační struktury organizace. Propracovanost podnikového systému také nezůstává stranou. Významnou roli hraje kvalita komunikace a to jak v podobě počítačové sítě, tak v podobě osobního rozhovoru.

Po provedení všech zmíněných analýz, případně jiných dopějeme k názoru na to jak se vede naší organizaci. Zjistíme při tom téměř vše, jen je potřeba se této problematice řádně věnovat a vyčlenit si na analyzování potřeb organizace čas.

## 5 Využití nových přístupů k řízení podniku



Obr. č. 9 Osm etap procesu tvorby významné změny Zdroj: Kotter [6]

### 5.1 Stanovit význam důležitosti

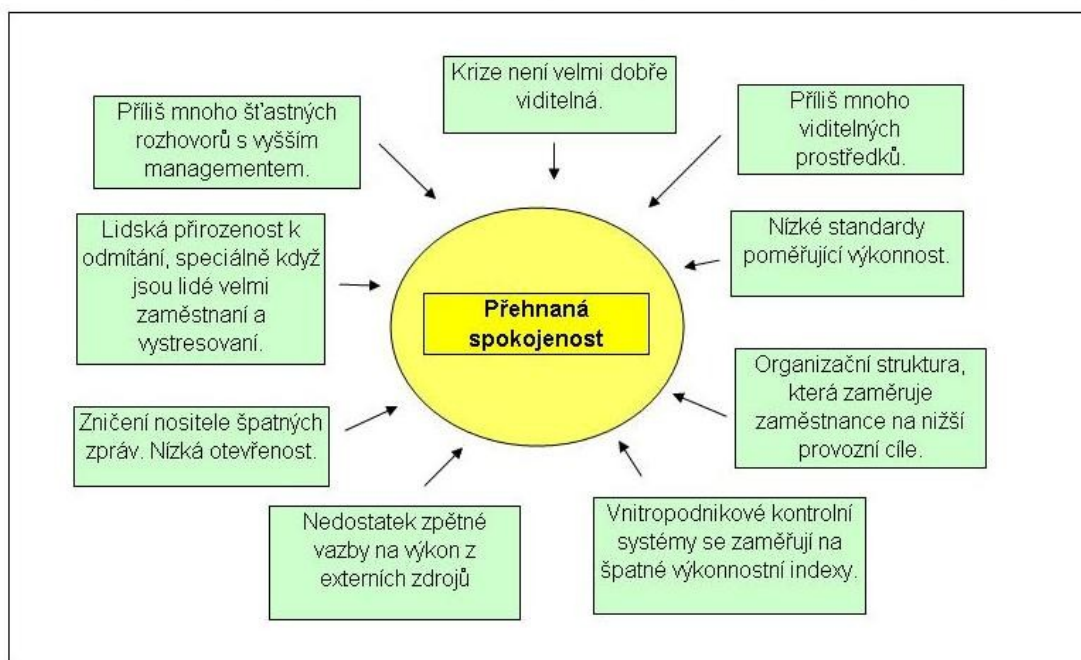
„Pokud se zeptáte kohokoliv v organizaci, jak obtížné je vytvořit významnou změnu, odpověď bude „velice obtížné“. V organizaci, která má okolo 100 zaměstnanců, musí nejméně 24 z nich pracovat nad rámec svých povinností, aby byla vyprodukována viditelná

změna. U organizace čítající 100 000 zaměstnanců, znamená to samé pro asi 15 000 z nich nebo více“, jak tvrdí Kotter (1996, str. 35)

Stanovení významu důležitosti je rozhodující pro získání potřebné spolupráce. S přehnanou či neodůvodněnou spokojeností většinou transformace nikam nevede. Pouze pár lidí je zaujato pracovat na změně problému. S důležitostí nízkou je také velmi obtížné sestavit skupinu s dostatečnou mocí či vlivem a důvěrou, která by byla schopná vést úsilí o změnu nebo přesvědčit klíčové jednotlivce aby vynaložili potřebný čas na stanovení a oznámení významné změny. Avšak dříve nebo později bez ohledu na to jak tvrdě vedení tlačí, bez ohledu na to jak moc hrozí, pokud ostatní necítí stejnou naléhavou potřebu změny jako vedení, možnost změny pravděpodobně zanikne. Lidé najdou tisíce geniálních způsobů jak odmítnout spolupráci na procesu o kterém si upřímně myslí, že je nepotřebný.

### Příčiny přehnané nebo neodůvodněné spokojenosti

Existuje nejméně devět důvodů, které pomáhají vysvětlit důvod spokojenosti.



Obr. č. 10 Důvody spokojenosti Zdroj: Kotter [6]

- krize není velmi dobře viditelná

Organizace nepřichází o peníze. Nebylo oznámeno plánované propouštění většího množství zaměstnanců. Bankrot nehrozí. Tisk nevydává negativní zprávy o organizaci.

Zaměstnanci nevidí evidentní hrozbu a to je jeden z důvodů proč mají pocit, že změna není bezpodmínečně nutná.

- schůzka o důležitosti změny byla v místnosti, která očividně dává najevo úspěch  
Vybavení místnosti a dekorace jsou z drahých materiálů. Celé vedení organizace je umístěno v reprezentativních prostorách: mramor, drahé dřevo, nákladné koberce atd. Vysílaná informace je zcela zřejmá: jsme bohatí, jsme vítězové, vše děláme správně. Tak relaxuj.
- standardy, kterými se vedení poměřuje, nejsou příliš vysoké  
Organizací se nesou zprávy typu: „Zisk je o 10 procent vyšší než v loňském roce.“ Co nebylo řečeno je, že zisky jsou nižší o 30 procent od zisků před 5ti lety.
- organizační struktura směřuje pozornost většiny zaměstnanců na nižší provozní cíle než na výkon společnosti v rámci odvětví  
Marketing má své indexy, výroba má jiné parametry měření výkonů a personalisté zase jiné. Pouze generální ředitel je odpovědný za celkové prodeje, čistý příjem a návratnost vlastního kapitálu. Takže když většina základních ukazatelů firemní úspěšnosti klesá, prakticky nikdo se necítí zodpovědný.
- různé vnitropodnikové plánovací a kontrolní systémy jsou ovlivněny tak, aby bylo jednodušší pro každého dosáhnout zadaných cílů  
Typický je například: „Zahájení nové inzertní kampaně do 15. června.“
- jakákoliv zpětná vazba, kterou lidé obdrží je skoro vždy z nesprávných interních systémů.  
Data z externích zdrojů lidé obdrží jen velmi zřídka. Průměrný manager nebo zaměstnanec může pracovat měsíc a nemusí čelit nespokojenému zákazníkovi, rozhněvanému akcionáři či frustrovanému dodavateli. Někteří lidé mohou dokonce pracovat až do důchodu a nikdy neslyšet o nespokojeném investorovi.
- Když se iniciativní mladý zaměstnanec pokusí získat zpětnou vazbu z externích zdrojů, často je jim vyhrožováno.

V organizační kultuře je takového chování považováno za nepřípustné, protože to může někomu ublížit, snížit morálku nebo vést k hádkám.

- Přehnaná spokojenost je podporovaná velmi lidským směrem a popírá to co nechceme slyšet.

Život je většinou příjemnější bez problémů a s nimi je obtížnější. Většina z nás, většinu svého času uvažuje, že máme i tak dostatek výzev, které nás zaměstnávají. Nehledáme více problémů. Když se objeví známka velkého problému a pokud mají lidé možnost se mu vyhnout jeho ignorací, často tak učiní.

- Ti kteří jsou relativně neovlivněni příčinami 1 až 8 a tudíž se obávají o budoucnost jejich organizace jsou často ukonejšeni rozhovory s vyšším managementem: “Samozřejmě máme před sebou těžké úkoly, ale podívejte se, čeho všeho jsme již dosáhli.”

### **Zdůrazňování hladiny významnosti**

Nastavovat vyšší standardy jak formálně v plánovacím procesu, tak neformálně v každodenním působení; změnit interní měřicí systémy, které se zaměřují na špatné ukazatele; široce využít zpětnou vazbu z externích zdrojů, která je získaná kterýmkoliv zaměstnancem. Vysoce hodnotit upřímné hovory na setkáních a zaměstnance, kteří jsou ochotní čelit problémům. Zastavit chvástavé projevy vedoucích, které nejsou založeny na pravdě.

Vytvářet silný pocit nutnosti změny obvykle vyžaduje odvážné až riskantní akce, které běžně spojujeme s kvalitním vedením (leadershipem). Odvážnými akcemi je míněno podniknutí kroků k vyvážení platební bilance organizace – zbavení se co největšího počtu dluhů a s tím souvisí vznik velké ztráty pro aktuální čtvrtletí. Tento typ odvážných akcí není vidět moc často, protože lidí žijí v době s mnoha managery a zároveň s nedostatečným vedením. Všeobecně se instruuje, že takovéto akce nejsou rozumné. Pokud jsou vedoucí spojeni s organizací již dlouhou dobu, mohou se rovněž obávat, že by byli obviňováni z vytvoření problémů na které upozornili.

Jestliže je vrcholný management složen pouze z opatrných managerů, nikdo z nich nebude vyvíjet tlak na naléhavost změny s dostatečnou silou a významná změna nebude



dosažena. V těchto případech vedení organizace je zodpovědné za nalezení vedoucích (lídřů) a dosadit je na klíčové pozice. V případě, že se této zodpovědnosti vyhnout a občas se to stává, poté selhali v jedné z klíčových rolí vrcholového managementu.

### **Role kritické situace**

Viditelné krize mohou být nesmírně nápomocny při získávání pozornosti zaměstnanců a zdůraznění hladiny významnosti.

Protože ekonomické krize jsou tak nápadné, významná změna je často označována za nemožnou do chvíle, kdy jsou problémy v organizaci označeny za natolik vážné, že organizace vykazuje značné ztráty. Zatímco takovéto závěry mohou být pravdivé v případech, kdy je zapotřebí značná a obtížná proměna, často se toto také chybně vztahuje k většině situací, kde je nutná změna. Opravdoví lídři ovšem často vytvářejí umělé krize či problémy, spíše než by čekali, až se něco stane. Například zasypávají zaměstnance informacemi o problémech (zisky vzrostly, ovšem podíl na trhu klesá) nebo o potenciálním problému (nový konkurent na trhu vykazuje soutěživý (agresivnější přístup) nebo potenciální možnosti (nové trhy, modernější technologie). Získat pozornost zaměstnanců během dobrých časů není zrovna jednoduché, ale naopak ani nemožné.

### **Role středního a nižšího managementu**

Jestliže úkol týkající se změny je na úrovni závodu, prodejního oddělení nebo pracovní jednotky na nejnižší pozici větší organizace, potom jsou v rolích klíčových hráčů střední manažeři a manažeři nižší úrovně, kteří jsou za tyto oblasti zodpovědní. Jsou nuceni snížit spokojenost a navýšit pocit urgentnosti. Nutné je vytvořit tým vedoucí změnu, vytvořit vizi a vést ji, nadchnout pro vizi i ostatní.... Pokud mají tyto manažeři dostatečnou autonomii, potom mohou činit potřebné kroky bez ohledu na to co se děje ve zbytku organizace.

Bez dostatečné autonomie v organizaci, kde rozšířená spokojenost (ne zrovna neobvyklá situace v dnešní době), úsilí změny v menší jednotce organizace může být odsouzeno k záhubě již v raném stádiu.

Klíčovými postavami je tudíž většinou vyšší vedení, jelikož to má větší pravomoc než střední a nižší management, viz. Kotter [6]

## 5.2 Vytvořit tým řídicí významnou změnu

Velká změna je obtížně uskutečnitelná, vlivná síla je zapotřebí k posílení tohoto procesu. Jednotlivec není schopen (ani vládce jako například výkonný ředitel) vytvořit správnou vizi, sdělit ji velkému počtu osob, vyvarovat se klíčových bariér, tvořit krátkodobé cíle, vést a řídit spousty projektů týkajících se změny a zakotvit nové přístupy do organizační kultury. Váhající, neprůbojné komise jsou snad ještě horší. Potřebná je silná skupina vedoucí změnu – silné obsazení skupiny, vysoká důvěryhodnost a sdílené cíle. Sestavení takového týmu je vždy jednou z hlavních částí začátečních studií jakéhokoliv úsilí o restrukturalizaci, reengineering nebo reorganizaci.

### Tým

V dnešním obchodním prostředí je jasně zapotřebí nový proces přijímání rozhodnutí. Nemůže být rozhodnutí přijato pouze na základě rozhodnutí výkonného ředitele nebo váhavé a neprůbojné komise. V rychle se měnícím světě nemá jak jednotlivec, tak slabá komise dostatečné informace k přijetí správného rozhodnutí v nerutinních záležitostech. Zároveň také nemají důvěru zaměstnanců a požadovaný čas k přesvědčení ostatních, že je nutné osobních obětí k implementaci změn. Pouze tým, který má správné složení a dostačující důvěru ostatních může být za těchto okolností vysoce efektivní.

### Sestavení vedoucího týmu

Prvním krokem při sestavování takového týmu/skupiny, který povede změnu v organizaci je najít správné členy. Je nezbytné zaměřit se na čtyři základní charakteristiky vedoucího týmu:

1. Pozice síly: Zahrnuje tým klíčové hráče, speciálně manageři hlavní linie, aby ti kteří nejsou zahrnuti v týmu, nemohli zablokovat rozhodnutí týmu?
2. Odbornost: Různé varianty – z pohledu disciplíny, pracovních zkušeností, národnosti atd. – relevantní k zadanému úkolu aby byly dělány inteligentní a relevantní rozhodnutí?
3. Důvěryhodnost: zahrnuje tým dostatečný počet osob s dobrou reputací v organizaci, aby jejich prohlášení byly přijímány seriózně ostatními zaměstnanci? „Aby mohli požívat důvěry druhých, musí mít neformální autoritu“, jak tvrdí Hroník (2008, str. 56)

#### **Neformální autorita má tři faktory:**

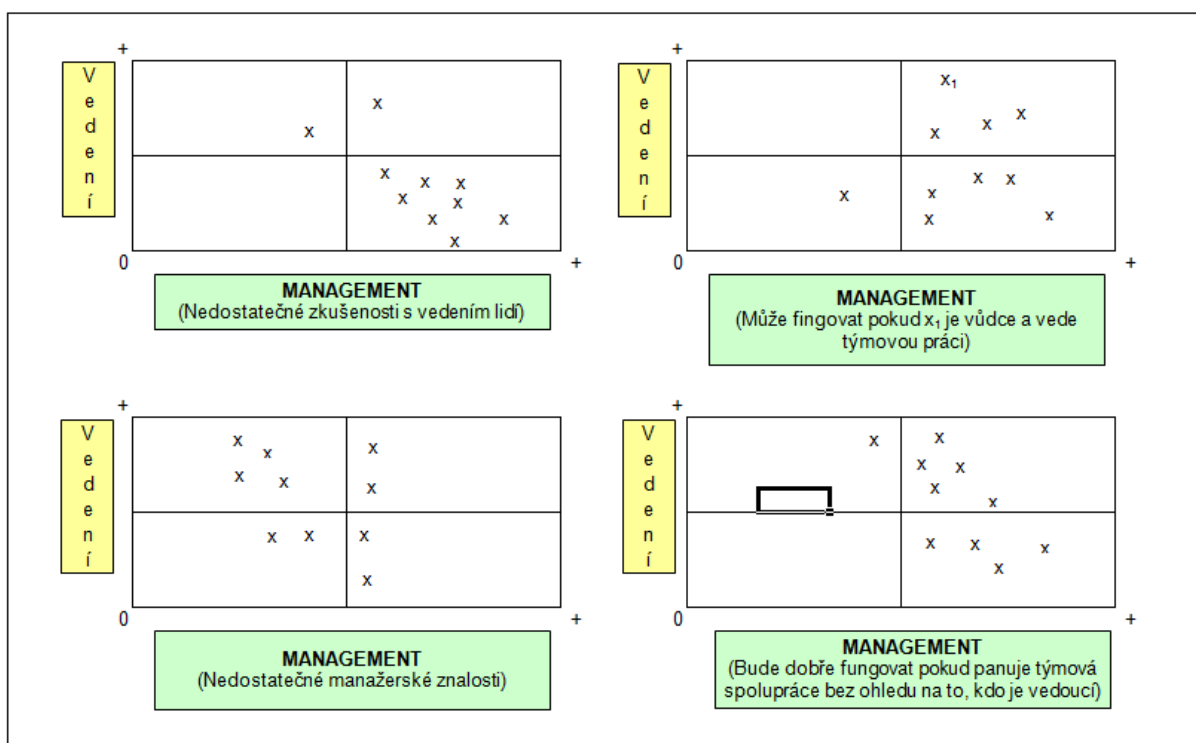
Síla, energie : záruka dotažení věcí do konce. Má dostatek sil a energie.

Odbornost: Schopnost vyvolat u druhých přesvědčení „rozumí své věci“.

Čitelnost a předpověditelnost: Druzí vědí na čem jsou a mohou předpovědět reakci na své chování.

4. Vedení: zahrnuje tým dostatek osob s prověřenými zkušenostmi ve vedení lidí, aby byli schopni řídit proces změny?

Zvláště důležitý je poslední bod. Tým potřebuje mít jak manažerské dovednosti, tak zkušenosti s vedením a musejí pracovat jako jeden tým. První podmínka udržuje celý proces pod kontrolou a druhá podmínka řídí proces změny. Vedoucí tým s dobrými managery, ale slabými vůdci nemá velkou šanci uspět.



Obr. č. 11 Profily čtyř různých možností vedoucích týmů Zdroj: Kotter [6]

## Uskutečnění změny

Kombinace důvěry a společných cílů sdílená lidmi se správnými charakteristickými rysy má možnost vytvořit silný tým. Takto vytvořený vedoucí tým má veškeré možnosti k dosažení potřebných změn. Tento tým má potenciál vytvořit nezbytnou vizi, představit tuto vizi a zplnomocnit osoby, které jsou klíčové k provedení změny, zajistit věrohodnost, budovat krátkodobé cíle, vést a řídit několik různých projektů změny a zakotvit nové přístupy do organizační kultury.

**Najít správné osoby**

- s dostatečně silným postavením v organizaci, širokými zkušenostmi a vysokou důvěryhodností
- s manažerskými zkušenostmi a zkušenostmi v oblasti vedení lidí

**Vytvořit důvěru**

- přes pečlivě plánované akce mimo organizaci
- častými rozhovory a společnými aktivitami

**Vytvářet společné cíle**

- účelné
- blízké srdci

*Obr. č. 12 Vytvoření týmu, který může dosáhnout změny*

### **5.3 Vytvořit vizi, která napomůže ke změně a její strategii**

Mnoho lidí zkouší změnit organizaci za pomoci autoritativních rozhodnutí a mikromanagementem. Oba přístupy byly v organizacích velmi využívány v minulém století, ale většinou pro udržení existujícího systému, ne k transformaci těchto systémů k něčemu lepšímu. Pokud je ovšem cílem změna chování či jednání, pokud není vedoucí extrémně vlivný, autoritativní rozhodnutí funguje většinou velmi málo dokonce i v jednoduchých situacích. V komplexních organizacích tento přístup nefunguje vůbec. Lidé toto rozhodnutí budou ignorovat nebo předstírat spolupráci, zatím co budou dělat vše možné, aby podkopali snahu na úspěch tohoto rozhodnutí. Mikromanagement se snaží tento problém obejít tak, že do detailu specifikuje povinnosti zaměstnanců a poté monitoruje plnění. Jediný přístup, který je založen na vizi má potenciál prolomit všechny síly, které podporují status quo (stav v daném okamžiku) a posunout transformaci blíže k úspěchu. Přístup založený na vizi je hlavní součástí všech výborných lídrshipů (vedení).

Vize se odkazuje na obraz budoucnosti a udává proč by zaměstnanci měli usilovat o tvorbu této budoucnosti. V procesu změny správná vize zahrnuje tři důležité záměry.

- 1) Objasňuje hlavní směr změny.
- 2) Motivuje zaměstnance k akcím správným směrem, i přesto že počáteční kroky mohou být bolestivé.
- 3) Pomáhá koordinovat jednání různých lidí, dokonce tisíce jednotlivců a to pozoruhodně rychle a účinné formě.

## **Podstata efektivní vize**

Slovo vize znamená něco impozantního, ambiciózního nebo mystického, ale řízení, které vede úspěšné transformace bývá často prosté.

Vize může být prostá až jednoduchá aspoň částečně, protože úspěšná transformace je pouze jeden z mnoha částí většího systému, který zahrnuje strategii, plánování a rozpočet. Bez správné vize, chytré strategie nebo logického plánu můžeme jen stěží přimět někoho k produkci správné změny.

Efektivní vize by měla obsahovat nejméně šest klíčových charakteristik.

- 1) Představivost: ujasňuje obrázek, jak by měla budoucnost vypadat.
- 2) Potřebnost: apeluje na dlouhodobé zájmy zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a ostatních, kteří jsou spojeni s organizací.
- 3) Uskutečnitelnost: zahrnuje realistické a dosažitelné cíle.
- 4) Zaměřenost na cíl: poskytuje dostatečně jasné vedení při rozhodování
- 5) Flexibilní: dostatečně obecná, aby dovolovala iniciativu jednotlivců a případné lehčí změny podmínek.
- 6) Nakažlivá: jednoduše sdělitelná, může být úspěšně vysvětlená během pěti minut.

## **Vytváření vize**

Vytváření vize může být složité z nejméně pěti důvodů.

- První koncept: Proces často vzniká jako iniciativa jednotlivce, která reflektuje jeho ideály a reálné potřeby trhu.
- Role vedoucího týmu: První verze je vždy modelována během nějaké doby vedoucím týmem nebo dokonce větší skupinou lidí.
- Důležitost týmové práce: Analytické myšlení stejně jako mnoho ideálů či snů jsou nezbytné pro tuto aktivitu.
- Časové vymezení: Vize není nikdy vytvořena na jediném jednání. Tato aktivita trvá měsíce, někdy dokonce i roky.
- Konečný produkt: Výsledek procesu pro správný směr v budoucnu je potřebný, uskutečnitelný, soustředěný, flexibilní a je převoditelný do pěti minut nebo méně.

## **5.4 Komunikovat vizi změny**

Významná vize může sloužit účelně i přesto, že jí chápe pouze pár klíčových lidí. Ale skutečná síla vize je, pokud většina zainteresovaných v organizaci či aktivitě chápou dané cíle

a jejich směr stejně. Tento sdílený smysl žádoucí budoucnosti může pomoci motivovat a koordinovat akce, které vedou k transformaci.

### **Udržet jednoduchost**

Komunikace obvykle funguje nejlépe, když je cílená a jednoduchá a má jistý druh elegance.

### **Klíčové prvky efektivního sdělení vize**

- Jednoduchost: vynechání slangu, technické hantýrky...
- Metafory, analogie a příklady: mají větší hodnotu než tisíc slov
- Hromadná fóra: velká jednání, obězníky, noviny, formální a neformální interakce – všechno je efektivní pro šíření informací
- Opakování: myšlenka se zažije hlouběji, pokud je často opakována
- Vedení pomocí příkladů: nestabilní chování k vizi klíčových lidí organizace ovlivňuje ostatní formy komunikace.
- Vysvětlení zdánlivé nestálosti: neadresné rozpory podkopávají důvěryhodnost veškeré komunikace.
- Dosažení kompromisu: obousměrná komunikace je vždy silnější než komunikace jednosměrná.

### **Řešení konfliktů zájmů**

Rozdílné názory a konflikty jsou nevyhnutelnou součástí našeho života. Mnoho jednání ovšem často skončí dříve než začalo. Rozum říká, abychom nejdříve vyložili druhé straně svůj postoj.

### **Jak podporovat dohodu**

„Různost názorů ještě není konfliktem. Diskutujeme, nasloucháme si a nakonec se rozumně dohodneme. Pokud k dohodě nedojde, naruší se vztah, a komplikují se budoucí kontakty“, jak tvrdí Daigeler (2008, str. 97).

## 5.5 Oprávněná jednání/akce

Významná interní transformace se může povést jen tehdy, pokud asistuje mnoho lidí. Tehdy kdy zaměstnanci obvykle nemohou pomoci pokud nemají dostatečné pravomoci, nabývá na významnosti zplnomocnění.



Obr. č. 13 Bariéry zplnomocnění.

Smysl fáze 5 je zplnomocnit široký okruh zaměstnanců, aby se odbouralo co nejvíce bariér bránících implementaci vize změny. Nezplnomocnění časem vzdají pokusy o implementaci nové vize.

### Zplnomocnění zaměstnanců k efektivní změně

- Sdílet zaměstnancům uvážlivě vizi: pokud zaměstnanci sdílí smysl daného cíle, potom je jednodušší zahájit akce k dosažení cíle.
- Vytvořit strukturu kompatibilní s vizí: nesrovnaný struktury blokují potřebnou akci.
- Poskytnout potřebné školení: bez správných dovedností a postojů se lidé cítí oslabení.
- Srovnat informace a systém zaměstnanců s vizí: nesrovnané systémy blokují potřebnou akci.
- Čelit supervizorům, kteří maří potřebnou změnu: nic neoslabí zaměstnance tolik jako špatný vedoucí.

## 5.6 Vytvářet krátkodobé úspěchy

Správný krátkodobý cíl má nejméně tyto tři charakteristiky:

- je viditelný: větší počet lidí vidí, jestli je výsledek reálný nebo předstíraný.
- je jednoznačný
- je jasně související se snahou o změnu

### Role krátkodobých cílů

Krátkodobé cíle pomáhají transformaci nejméně šesti způsoby.

- Poskytují evidenci, že přinášené oběti za to stojí.
- Odměňují agenty změny poplácáním po zádech: po spoustě těžké práce bude pozitivní zpětná vazba morálku a motivaci.
- Pomáhají vyladit vizi a strategii: krátkodobé cíle dodávají vedoucímu týmu konkrétní data o uskutečnitelnosti jejich snů a myšlenek.
- Podkopávají cynické a vypočítavé protivníky: jasné zlepšení výkonnosti ztěžuje lidem blokování potřebných změn.
- Udržují vedení na palubě: poskytují vyššímu vedení evidenci, že transformace probíhá.
- Zvyšují rychlost: mění ty, kteří se stavěli k transformaci neutrálně na příznivce, zdrženlivé příznivce mění na aktivní pomocníky, atd.

### Větší nátlak nemusí být vždy špatný

Krátkodobý tlak může být užitečný k tomu, aby se udržel pocit nutnosti změny. Samozřejmě tlak ne vždy produkuje pocit větší důležitosti změn. Může také vyvolat stres a vyčerpání. Při úspěšných úsilích o změnu, vedení spojuje tlak na naléhavost s konstantní připomínáním vize a strategie. „Toto je to čeho se pokoušíme dosáhnout a toto je to proč je to důležité. Bez těchto krátkodobých cílů můžeme vše ztratit. Vše co chceme dělat pro naše zákazníky, akcionáře, zaměstnance a komunitu se stává problematickým. Proto musíme podniknout tyto kroky ke změně.“

## 5.7 Upevnit získané a produkovat více změn

Podstatné změny obvykle vyžadují delší čas, speciálně ve velkých organizacích. Mnoho sil může pozdržet proces před dokončením: změna klíčových agentů změny, naprosté vyčerpání na straně lídrů, smůla. Za těchto okolností jsou krátkodobé cíle nezbytné pro



udržení transformace v pohybu, ale oslavování těchto krátkodobých cílů může mít za následek ztrátu pocitu naléhavosti pro pokračování v transformaci.

## **5.8 Zakotvit nové přístupy do kultury**

### **Proč je kultura vlivná?**

Kultura znamená určité normy chování a sdílené hodnoty mezi skupinou lidí. Normy chování jsou běžné nebo všudypřítomné styly chování ve skupině a jsou trvalé, protože členové skupiny tíhnou k jejich dodržování a tyto normy jsou přenášeny i na nové členy. Sdílené normy jsou důležité zájmy a cíle sdílené většinou členů skupiny a ovlivňují podobu skupinového chování a také často přetrvávají po dlouhá období i přesto, že se členové skupiny změnily.

Kultura je důležitá protože může velmi ovlivnit lidské chování, je těžké ji změnit. Všeobecně, jsou sdílené hodnoty, které jsou méně viditelné, ale hlouběji zažitě jsou obtížněji změnitelné než normy chování. Když nové postupy zavedené transformací nejsou slučitelné s příslušnou kulturou, budou vždy předmětem regrese.

Kultura není nic s čím by se dalo manipulovat jednoduše. Pokusy o „popadnutí“ kultury a její okamžitou změnu nikdy nefunguje. Kultura se změní až po úspěšných změnách lidského chování a až poté kdy lidé vidí spojitost mezi novými postupy jednání a zlepšením výkonu. Proto ke většině změn kultur dochází až v posledních fázích a ne ve fázi první.

### **Změna organizační kultury**

Změna organizační kultury je nutná především z těchto důvodů:

- Když se rychle mění prostředí a podniky jsou vysoce konkurenční.
- Když podnik je průměrný nebo horší ve srovnání s konkurencí
- Když dochází k růstu podniku, podnik se stává velkou korporací
- Když nastává závažná změna předmětu podnikání
- Když dochází k nesouladu mezi vžitou organizační kulturou a strategicky potřebnou kulturou, vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí. Jak tvrdí Lednický (2007, str.157)

**Zakotvení nových přístupů do kultury:**

- Přichází nakonec a ne na začátku: většina změn norem a sdílených hodnot přichází až na konci transformačního procesu.
- Závisí na výsledcích: nové přístupy se obvykle zažijí do kultury až poté, kdy je zcela jasné, že jejich práce je lepší než staré metody.
- Vyžaduje mnoho vyjednávání: bez verbálních instrukcí a podpory, jsou lidé často neochotni přiznat opodstatněnost nových postupů.
- Může zahrnovat změnu: někdy je jedinou cestou ke změně kultury změna klíčových osob.
- Rozhodování na základě kritických posloupností: jestliže procesy nejsou změněny tak, aby byly kompatibilní s novými postupy, stará kultura se znovu prosadí.

## **6 Charakteristika podniku**

### **6.1 Historie společnosti**

Od skromných začátků až po globální vedoucí postavení na trhu. Společnost DHL založili tři nadějní podnikatelé - Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn – v San Francisku téměř před 40 lety. Společnost DHL dále rostla fenomenálním tempem. Dnes vyčnívá ve svém vedoucím postavení na trhu mezinárodní expresní přepravy a logistiky.

Kdysi v roce 1969 společnost DHL začala pracovat na vybudování své budoucnosti osobní přepravou průvodních dokumentů letadlem ze San Franciska do Honolulu. Léta plynula a síť společnosti DHL se zvětšovala, v každém koutě zeměkoule získávala nové zákazníky. Zároveň se vyvíjel trh, který se stal složitější, společnost DHL se tedy adaptovala měnícím se potřebám svých zákazníků – jak na globální, tak lokální úrovni.

Dnes spojuje mezinárodní síť společnosti DHL více než 220 zemí a teritorií po celém světě a zaměstnává asi 300.000 zaměstnanců. Společnost DHL rovněž nabízí odborné zkušenosti v expresní, letecké i námořní nákladní dopravě, pozemní dopravě, řešeních smluvní logistiky I v mezinárodní poštovní službě, kterým se nic nevyrovná.

S nárůstem počtu zaměstnanců od 3 v roce 1969 na 300.000 v roce 2008 se přístup a odhodlání nezměnily. Náš úspěch se vždy zakládal na dodávání vynikajících služeb našim zákazníkům. Společnost DHL neusíná na vavřínech a stala se značkou uznávanou za osobní zainteresování, pro aktivní řešení a lokální sílu. V samém srdci úspěchu jsou zaměstnanci, kteří se zaměřují na potřeby zákazníků a poskytují na míru šitá individuální řešení.

Společnost DHL je značkou skupiny Deutsche Post World Net. Ta v roce 2007 vygenerovala obrat převyšující částku 63 miliard euro.

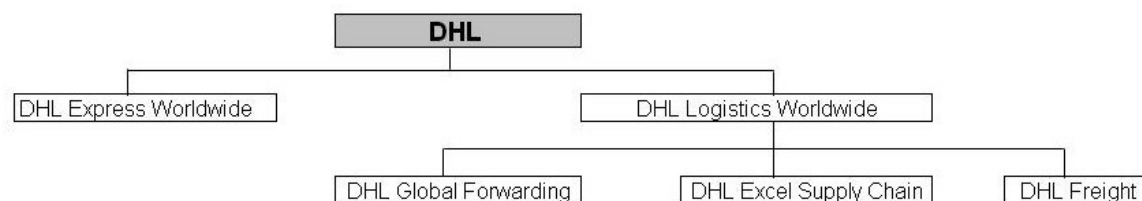
### **6.2 Základní charakteristika**

DHL je globálním lídrem na trhu mezinárodních přepravních a logistických služeb, který se specializuje na poskytování inovativních a na míru šitých řešení z jediného zdroje ([www.dhl.com](http://www.dhl.com)).

Společnost DHL nabízí odborné zkušenosti v expresní, letecké i námořní nákladní dopravě, pozemní dopravě, řešeních smluvní logistiky I v mezinárodní poštovní službě a zároveň

celosvětové pokrytí a důkladnou znalost místních trhů. Mezinárodní síť společnosti DHL spojuje více než 220 zemí a teritorií po celém světě. Téměř 300.000 zaměstnanců se zaujetím poskytuje rychlou a spolehlivou službu, která překonává očekávání zákazníků.

Společnost DHL je značkou skupiny Deutsche Post World Net. Ta v roce 2007 vygenerovala obrat převyšující částku 63 miliard euro. K pokrytí všech vašich rozsáhlých potřeb služeb s tou správnou úrovní soustředěnosti a odborných znalostí provozuje společnost DHL čtyři specializované divize.



*Obr. č. 14 Organizační struktura DHL*

### **DHL Express**

Divize DHL EXPRESS je přední globální dodavatel mezinárodních pozemních, leteckých a železničních kurýrních a expresních služeb pro podniky i soukromé osoby. Pracujeme v rámci celosvětové, nejvíce se rozšiřující sítě, který pokrývá více než 220 zemí a teritorií v Evropě, Americe, Asii a Tichomoří a rozvíjejících se trzích.

Díky třem produktovým řadám Same Day, Time Definite a Day Definite nabízíme zákazníkům mnohostranné portfolio produktů, které splňuje všechny požadavky na přepravní časy.

Pozemní, námořní a letecká přeprava (DHL Freight, DHL Global Forwarding)

Tyto divize poskytují služby mezinárodní letecké a námořní přepravy (DHL Global Forwarding) a evropské silniční a železniční přepravy (DHL Freight).

### **Divize DHL Global Forwarding**

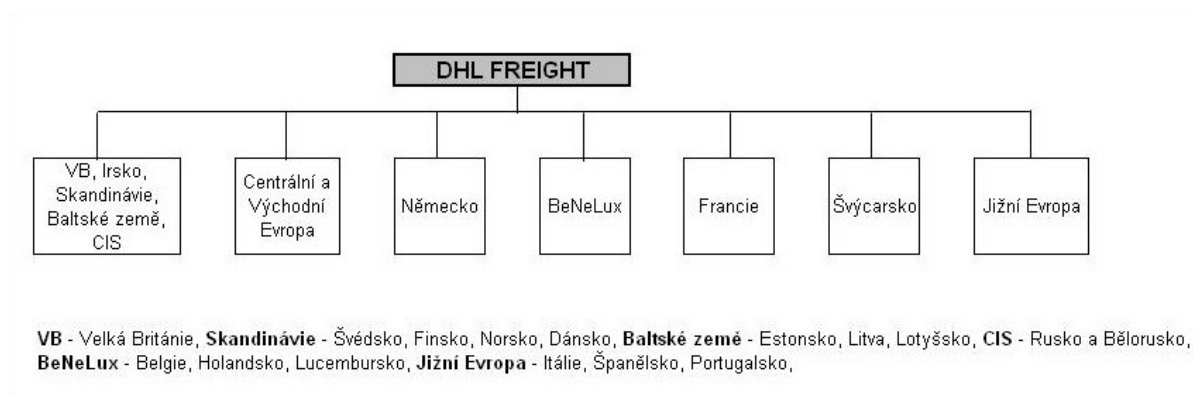
Představuje předního a vysoce kvalitního dodavatele služeb v oblasti mezinárodní letecké a námořní nákladní přepravy.

## DHL Global Forwarding

se specializuje na přepravu zboží a komodit do všech hlavních destinací po celém světě dle smluvených přepravních lhůt a cen. Kromě těchto služeb nabízí zákazníkům logistická řešení v rámci významných logistických projektů včetně komplexních celních služeb.

## Divize DHL Freight

je jedním z největších evropských poskytovatelů služeb v oblasti silničních a železničních nákladních přeprav. DHL Freight nabízí komplexní řešení šitá na míru: vnitrostátní a mezinárodní celovozové a speciální přepravy, přepravy kusových zásilek a částečných partií; vše silnicí, železnicí nebo kombinací obou těchto způsobů přepravy. Kromě již zmíněných služeb Vám DHL Freight zajistí komplexní celní služby, a tím hladký pohyb zásilek přes hranice.



Obr. č. 15 Organizační rozdělení DHL Freight

# DHL FREIGHT V ČÍSLECH

Roční obrat	
3,900 million EUR (asi 20% z DHL Logistics)	
Zaměstnanci	
11,000	
Přepravených tun	
> 40 million ročně	
Terminály	
přes 160 v Evropě	
Pravidelné linky	
~ 2,000	
FTL přesuny	
2 miliony ročně	
FTL – Full Truck Load – celovozová přeprava	



Obr. č. 16 DHL Freight v číslech

## DHL Excel Supply Chain

Tato divize zahrnuje služby smluvní logistiky a firemní informační řešení (Williams Lea). Obě organizační jednotky se zaměřují na řešení, která jsou zákazníkům ušitá na míru. DHL Exel Supply Chain nabízí skladování a přepravní služby se skladováním, ale také řešení s přidanou hodnotou společně s řízením celého dodavatelského řetězce zákazníků z různých sektorů, například z oblasti automobilového průmyslu, biologických věd, technologie, rychloobrátkového spotřebitelského zboží, maloobchodu a módního průmyslu.

Dceřiná společnost Williams Lea je srdcem organizační jednotky Corporate Information Solutions (Firemní informační řešení). Expert na externí poskytování služeb týkající se různé dokumentace shromažďuje, digitalizuje, tiskne, skladuje, třídí, opatřuje adresou, vkládá do obálek, odesílá a archivuje dokumenty všech typů. Společnost Williams Lea je rovněž tím správným řešením pro služby elektronické fakturace či marketingové služby.

## DHL Global mail

Divize DHL Global Mail poskytuje poštovní a komunikační služby na mezinárodní úrovni díky přímému spojení do více než 200 zemí po celém světě a zároveň nabízí integrovaná řešení pro firemní komunikace.

### **6.3 Důležité impulsy ke změně**

Na základě indicií jako jsou znatelně nižší konkurenceschopnost, odliv zákazníků ke konkurenci, nedosahování požadované flexibility zákazníky byla DHL donucena přehodnotit dosavadní postupy při zajišťování kapacit, které obsluhují zákazníky organizace. Jednalo se především o klíčové zákazníky, kterými jsou velké organizace typu IKEA, LEGO, SAMSUNG a další. Tyto organizace kladou velké nároky na své dodavatele logistických služeb. Jak z pohledu flexibility a rychlosti doručení, tak samozřejmě i z pohledu nákladů, které jim tímto vznikají a tudíž ceny dodavatelských služeb. Jelikož takovéto velké organizace tvoří většinu zisku organizace, bylo nutné zamyslet se nad změnami, které pomohou DHL zabezpečit svým zákazníkům odpovídající služby za co nejlepší cenu. Konkurenční boj v logistických službách je velmi intenzivní a tudíž není možné bezdůvodně otálet.

## **7 Vyhodnocení výsledků průzkumu**

Průzkum byl proveden nezávislou agenturou na základě požadavků nejvyššího vedení organizace sídlícího v Bonnu v Německu. Agentura hodnotila výsledky z pohledu logistického, nákladového, personálního atd. Po vyhodnocení všech aspektů a zpracování interního dokumentu vedení DHL rozhodlo o založení speciálních dispečerských center, která do té doby v DHL neexistovala.

### **7.1 Založení DCC center**

V roce 2010 vedení organizace sídlící v Bonnu rozhodlo o založení tzv. DCC centra – The Dispatch Competence Center ( Dispečerské kompetenční centrum). Myšlenka založení takovýcho center byla probírána již několik let, ale nyní vyvstala situace, kdy založení těchto center začalo být nezbytné. Základní myšlenkou bylo založení několika dispečerských center, která budou spadat do kompetence vyššího vedení sídlícího v Bonnu v Německu a tudíž nebudou ovlivněna danou zemí ve které budou zřízena. Tato centra budou v budoucnu zajišťovat přepravy pro všechny divize DHL. V pilotním projektu se počítá se zajištěním služeb pouze pro DHL Freight a to kamiony s možností naložení nákladu do 24 tun. Mělo by dojít k optimalizaci přeprav mezi zeměmi západní, střední a východní Evropy.

### **7.2 Princip fungování DCC center**

Tyto centra budou postupně přebírat velké zákazníky od jednotlivých DHL sídlících v zemích západní, střední a východní Evropy. Aby zajistila co nejlepší flexibilitu pro dané přepravy, vytvoří si vlastní flotilu vozidel, která budou jezdit pouze pro tyto centra a tudíž je budou moci DHL dispečeri využívat na veškeré přepravy, které musí zajistit. Mělo by se tedy zamezit situacím, kdy není dostupné vozidlo pro určitou přepravu. Vozidla z této flotily nebudou majetkem DHL, ale budou nasmlouvány od dodavatelů. Na základě zkušeností CCC centra – Carrier Competence Centrum, které bylo založeno 1.6.2006 v Ostravě a má tudíž skoro 5ti letou zkušenost DHL ví, že jsou velké možnosti k získání takovýcho kapacit v Polsku, České Republice, Slovensku a Rumunsku. Toto CCC centrum se dříve zabývalo nákupem levnějších kapacit pro terminály v západní Evropě, které nahrazovaly dražší západoevropské dopravce, ale nyní už je situace jiná. Nejedná se ani tolik o rozdíl v cenách západního a středoevropského či východoevropského dopravce, jelikož rozdíl mezi nimi se rapidně snížil, ale spíše o sehnání volných kapacit. V době krize, která zasáhla celý svět v posledních letech mnoho autodopravců zkrachovalo a tudíž je nyní prioritou najít dopravce,



kteřý by byl ochotný za daných podmínek jezdit, byl spolehlivý a měl vozidla odpovídající požadavkům DHL zákazníků.

Z toho také vyplývá fakt, že jedno z center by mělo být ve střední Evropě, kde jsou větší možnosti zajištění kapacit. V současné době jsou ve hře dvě místa, kde se uvažuje o umístění tohoto centra. Jedním z nich je Ostrava vzhledem ke své poloze u hranic s Polskem ve kterém je opravdu obrovský potenciál volných vozidel a také je zde výše zmíněné CCC Centrum a druhým místem je Bratislava. Pro Bratislavu hovoří několik faktů a to je jak lepší letecké spojení, tak lepší umístění vzhledem plánovaným nákupům kapacit z okolních zemí, jelikož za dopravci budou nákupci DCC centra vyjíždět.



Obr. č. 17 Mapa možného umístění DCC center

Jak již bylo zmíněno, tyto centra budou přebírat zodpovědnost za velké zákazníky DHL. Konkrétně toto centrum ve střední Evropě by mělo zastřešovat přepravy plynoucí ze střední a východní Evropy na západ. To znamená, že bude zajišťovat kapacity pro zákazníky, které momentálně obsluhuje DHL Freight Česká Republika, DHL Freight Polsko, DHL Freight Slovensko, DHL Freight Maďarsko a postupně také DHL Freight Rumunsko a DHL Freight Bulharsko. Jelikož pouze DCC v Ostravě či Bratislavě bude zajišťovat dopravní kapacity pro tyto přepravy, logicky je nutné aby mělo svůj dalo by se říci protiklad v Evropě západní, aby se vozidla měly jak dostat zpět.

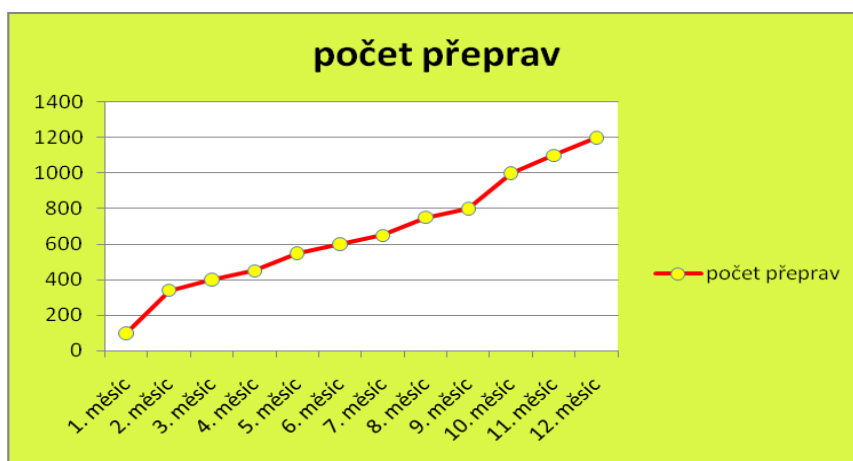
Bylo rozhodnuto, že toto DCC centrum bude zřízeno v Kolíně nad Rýnem, kde je momentálně velký terminál a zajišťuje přepravy pro jednoho z největších zákazníků DHL,

organizaci IKEA. Toto DCC centrum v Kolíně bude mít naopak na starosti přepravy ze západní Evropy (Holandsko, Belgie, Německo) do střední Evropy. Úzká spolupráce těchto center by měla vést ke zkvalitnění služeb a optimalizaci dopravy, která také povede ke snížení nákladů na dopravu. Jelikož je nižší cena vozidla na kilometr, kterému je zajištěno neustálé vytížení v průběhu celého měsíce či roku a DHL má zájem o dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli, než cena jednorázové přepravy pro kterou se hledá kapacita na trhu, tzv. ad hoc přepravy.

### 7.3 Sestavení DCC týmu

Jako odpovědný líder týmu byl stanoven velmi zkušený projektový manager, který pracuje v organizaci DHL od roku 1997 na různých pozicích a také v různých zemích. Mezi jeho poslední úspěchy patří sestavení týmu DHL Freight ve Slovinsku, kde působil rok na pozici ředitele této divize a s jeho zkušenosti byl za tuto dobu schopen vybudovat fungující divizi a mohl se přesunout na další projekt. Momentálně působí jako ředitel produkce v DHL Freight Česká republika, kde také slaví nemalé úspěchy. Založení DCC týmu je pro něj opět velkou výzvou a s jeho schopnostmi a zkušenostmi jako vedoucí různých projektů a zároveň v dobré orientaci v oblasti dopravy je považován za velice vhodného lídra takového důležitého projektu pro DHL.

Plán sestavení týmu je takový, že by v první fázi projektu měl být tým se čtyřmi managery a pěti dispečery a dvěma osobami zajišťujícími administrativu. Za tři měsíce od počátku DCC centra by měli přibýt další dispečeri a administrativní pracovníci. V této fázi se počítá s dalšími asi sedmi dispečery a dvěma administrativními pracovníky. Adekvátně s růstem dispečerů by měl růst i objem odbavených přeprav.



Obr. č. 18 *Nárůst přeprav během 12-ti měsíců*

Jak bylo uvedeno v modelu Excellence, zavedení vyžaduje až 3 roky práce. Tento plán na 12 měsíců spadá do fáze jednoletého základního plánu. DCC centrum v Ostravě či Bratislavě a centrum v Kolíně nad Rýnem jsou jakými si prvními průkopníky v tomto stylu vedení/organizování přepravních kapacit v rámci firmy DHL. Jednoletý plán kvality je postaven hlavně na kvalitnější optimalizaci přeprav, ze které bude vyplývat i kvalitnější servis zákazníkům. Tříletý plán či chceme-li jej nazvat „vize“ je taková, že by DHL chtěla založit takovýchto center více. Uvažuje se o Velké Británii, Dánsku, Francii. Vše bude záležet na zkušenostech a výsledcích dvou výše uvedených DCC. Čtvrtou fází je benchmarking – jinak řečeno srovnávání se s nejlepším. Typ jakéhosi benchmarkingu byl proveden na základě informací získaných od zaměstnanců, kteří přišli pracovat do DHL z velkých konkurenčních firem. Bylo s nimi diskutováno, jakým stylem v daných firmách organizují a optimalizují přepravy a při plánování změny v DHL bylo také k těmto informacím přihlíženo.

#### **7.4 Výběr členů DCC týmu**

Nároky na pracovníky DCC centra jsou značné. Od schopnosti pracovat pod stresem, přes organizační schopnosti až po schopnosti jazykové. Dispečeri pracující v takovémto centru by měli být schopni hovořit několika jazyky. Za samozřejmost se považuje jazyk anglický, který je považován za firemní jazyk v rámci celé DHL, ale také jiné jazyky jako je čeština, slovenština, polština, maďarština atd. Důvodem takovýchto požadavků je schopnost dorozumět se jak s kolegy z ostatních DHL, kde postačí většinou angličtina, tak s dopravci, kteří budou pro toto centrum jezdit. Jak bylo již několikrát uvedeno, velký potenciál kapacit je převážně v Polsku, proto je velkou výhodou, pokud několik dispečerů bude schopno hovořit polsky. U rumunských dopravců se předpokládá ze začátku spolupráce spíše s většími dopravními organizacemi a ty dle dosavadních zkušeností mají vždy dispečery, kteří jsou schopni komunikovat anglicky či německy. Takže komunikace v rumunštině nebude nutná.

## **8 Srovnání výsledků průzkumových aktivit s obdobnými průzkumy**

### **8.1 Srovnání s konkurencí**

V současné chvíli nejsem schopna porovnávat výsledky průzkumu v DHL s obdobnými průzkumy jiných organizací, jelikož nemám přístup k interním dokumentům jiných organizací než je DHL. Dá se ovšem říci, že je obecným trendem v dopravních službách je centralizace dispečerských služeb a jejich zdokonalování. Samotné zdokonalování je natolik detailní, že dispečer dokáže díky svým schopnostem a vybavení naplánovat naprosto detailní plán cesty ať už jednoho kamiónu, nebo celé flotily, přepravující náklad. Na základě informací od konkurenčních firem, je DHL s takovýmito centrálními centry mírně pozadu za svou konkurencí. Jiné významné firmy na logistickém trhu, jako je například firma LKW Walter nebo firma Willi Betz, přistoupily k centralizaci řízení dispečerských služeb již před nějakou dobou, a proto byli schopni nabídnout nižší ceny než firma DHL a došlo k odlivu některých zákazníků, jak bylo zmíněno v bodě 6.3. Tyto informace byly poskytnuty novými zaměstnanci, kteří přešli pracovat do firmy DHL právě od konkurenčních firem. Pochopitelně, odliv schopných zaměstnanců od konkurence DHL, neznamená, že DHL bude vůdcem trhu. Vše záleží na kvalitě komplexně poskytovaných služeb, i když samotná značka DHL má často také určitý vliv na rozhodování zákazníka.

## **9 Doporučení**

### **9.1 Umístění DCC Centra**

Dle mého názoru je vhodnějším místem pro umístění DCC centra Bratislava, vzhledem k lepší dopravní dostupnosti jak leteckou dopravou, tak po pozemních komunikacích. Dále bylo výše zmíněno, že nákupci tohoto centra budou vyjíždět do ostatních zemí (Polsko, Česká Republika, Maďarsko, Rumunsko a posléze Bulharsko) na jednání s konkrétními dopravci, kteří by byli ochotni poskytnout svá vozidla pro dlouhodobou spolupráci s tímto centrem. A dle mého názoru Bratislava leží v jakémsi středu těchto zemí, takže je také snazší dostupnost do výše zmíněných zemí. Také by mělo být méně obtížné nalézt dispečery hovořící polsky nebo maďarsky, jelikož Slovensko s oběma státy sousedí a tudíž by nemělo být problematické nalézt v příhraničních oblastech dispečery mluvící jak slovensky tak daným jazykem sousedního státu. Obtížnější může být polsky hovořící dispečer, který by musel být ochoten přestěhovat se do Bratislavy, což je odhadem 250 km. Pro Bratislavu také mluví to, že největším zákazníkem DHL Freight Slovensko je v této chvíli firma Samsung, které má své hlavní působiště v Galantě, která je leží od Bratislavy pouhých 60 kilometrů.

Ostrava je výhodnější pouze z hlediska jednoduchosti nalezení polsky hovořícího dispečera, který je jedním z klíčových podmínek DCC centra, jelikož jak v bodě 7.2. bylo vysvětleno, je největší potenciál dopravců ochotných spolupracovat právě v Polsku. Dále má také blíže do pobaltských států, kde je také možný potenciál dodavatelů. Z ostatních hledisek je Ostrava bohužel méně perspektivní než Bratislava. Například letecké spojení je komplikované, většina letů je do Ostravy realizována s přestupem v Praze.

Také bych doporučila častější využívání brainstormingu a myšlenkových map, které v současnosti nejsou velmi frekventované v DHL.

## 10 Závěr

Obsahem této diplomové práce bylo téma „Efektivní řízení změn v podniku“. Po shrnutí možností jakým způsobem by se měly změny v organizacích odehrávat, jak je dobré se změnami začít a jak je aplikovat, jsem si jako příklad vybrala příklad z praxe a to změnu ve vytváření nových kompetenčních center v organizaci DHL, kde také pracuji.

Cílem této práce bylo popsat změny v organizaci DHL, které se odehrávají z důvodu snahy o lepší konkurenceschopnost a optimalizaci většiny přeprav prováděných v rámci DHL. Popsaná změna je klíčovou pro budoucí vývoj DHL v organizaci přeprav.

Podklady pro popis změn v DHL jsem získala z firemních intranetových stránek a zbytek doplnila konzultací se svými spolupracovníky zainteresovanými do této probíhající změny.

Tuto diplomovou práci bych doporučila k dalšímu rozpracování a to konkrétně o metody řízení změn ve firmě DHL pomocí metod BSC, RPA, SPA aj.

- BSC Balanced Scorecard (metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)
- RPA Rapid Plant Assesment (metoda rychlého hodnocení podniku)
- SPA Supplier Potential Analysis (komplexní analýzou společnosti v oblasti vedení, strategie, marketingu, zdrojů, procesů a výsledků podnikání)

Při dodržení metod a postupů popsaných v této diplomové práci, je víc než pravděpodobné, že plánovaná změna v organizaci DHL bude úspěšná a vytyčené cíle a očekávání budou naplněny.

## Seznam použité literatury:

### 1. Publikace

1. DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112s. ISBN 978-80-247-2158-3
2. DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. 304 s. ISBN 978-80-7261-066-2
3. HAMMER, M; CHAMPY, J. *Reengineering – radikální změna pro firmy*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7
4. HIATT, J.; CREASEY, T. *Change Management*. 1st. Ed. Loveland: Prosci Research, 2003. 148 s. ISBN 1-930885-18-0.
5. HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
6. KOTTER, J.P. *Leading Change*. 1st. Ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 s. ISBN 0-87584-747-1.
7. KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TUO Ekonomická fakulta, 2007. 206s. ISBN 978-80-248-1423-0
8. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5.vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
9. TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.

### 2. Internet

10. [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) [4.8.2010]
11. [www.dhl.com](http://www.dhl.com) [12.1.2011]
12. [www.google.com](http://www.google.com) [15.11.2010]
13. [www.palatinum.cz](http://www.palatinum.cz) [3.10.2010]
14. [www.promanazery.cz](http://www.promanazery.cz) [18.9.2010]

**Seznam zkratk:**

CCC	- The Carrier Competence Centre (Kompetenční centrum pro dopravce)
DCC	- The Dispatch Competence Centre (Dispečerské kompetenční centrum)
EFQM	- European Foundation for Quality Management (Evropská organizace kvalitního managementu)
MBE	- Model Business Excellence
RADAR	- Research, Approach, Deployment, Assesment, Results (výzkum, přístup, rozmístění, posouzení, výsledky)
TQM	- Total Quality Management



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...29.4.2011....

.....  
Bc. Pavlína Fajkusová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Pavlovova 25, Ostrava – Zábřeh, 700 30

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1 - Karta RADAR

# Příloha č. 1

## Karta RADAR – PŘEDPOKLADY

PRVKY	Počet bodů	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
Přístup	SPOLEHLIVOST - přístup má jasný, logický výklad - existují dobře definované a rozvinuté procesy - přístup je zaměřen na potřeby zainteresovaných stran	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Nějaké důkazy					Důkazy					Jasně důkazy					Rozsáhlé důkazy				
	JEDNOTNOST - přístup podporuje politiku a strategii - přístup je v souladu s jinými přístupy tam, kde je to vhodné	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Nějaké důkazy					Důkazy					Jasně důkazy					Rozsáhlé důkazy				
	Součet			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
PRVKY	Počet bodů	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
Rozšíření	IMPLEMENTACE - přístup je implementován	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Zavedený do 1/4 z důležitých oblastí					Zavedený do 1/2 z důležitých oblastí					Zavedený do 3/4 z důležitých oblastí					Zavedený ve všech důležitých oblastech				
	SYSTEMATIČNOST - přístup je rozložen a strukturován	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Nějaké důkazy					Důkazy					Jasně důkazy					Rozsáhlé důkazy				
	Součet			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
PRVKY	Počet bodů	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
Hodnocení a přezkoumání	MĚŘITELNOST - pravidelné měření účinnosti přístupu, rozšíření je provedeno	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Nějaké důkazy					Důkazy					Jasně důkazy					Rozsáhlé důkazy				
	VZDĚLÁVÁNÍ - vzdělávací činnosti jsou užívány pro identifikování a sdílení nejlepších praktik a příležitostí pro zlepšování	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Nějaké důkazy					Důkazy					Jasně důkazy					Rozsáhlé důkazy				
	ZLEPŠOVÁNÍ - výstup z měření a vzdělávání je analyzován a užíván pro identifikování, stanovení priorit, plánování a zavádění zlepšování	Žádné nebo nevěrohodné důkazy					Nějaké důkazy					Důkazy					Jasně důkazy					Rozsáhlé důkazy				
	Součet			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Celkový součet				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

## Karta RADAR - VÝSLEDKY

PRVKY	Počet bodů	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
Výsledky	TRENDY VÝVOJE - trendy vývoje jsou pozitivní nebo je udržovaná dobrá výkonnost	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Positivní trendy vývoje nebo uspokojivá výkonnost v některých výsledcích					Positivní trendy vývoje nebo udržovaná dobrá výkonnost v mnoha výsledcích nejméně přes 3 roky					Silně pozitivní trendy vývoje nebo udržovaná výborná výkonnost ve většině výsledků nejméně přes 3 roky					Silně pozitivní trendy vývoje nebo udržovaná výborná výkonnost ve všech oblastech nejméně přes 5 let				
	CÍLE - cíle jsou dosahovány - cíle jsou přípustné	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Příznivé a vhodné v některých oblastech					Příznivé a vhodné v mnoha oblastech					Příznivé a vhodné ve většině oblastí					Výborné a vhodné ve většině oblastí				
	POROVNÁNÍ - konají se porovnání s externími organizacemi a výsledky jsou srovnatelné také s průměrem v průmyslu nebo s těmi, kteří jsou uznáni jako „nejlepší ve své třídě“	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Porovnání v některých oblastech					Příznivé v některých oblastech					Příznivé v mnoha oblastech					Výborné ve většině oblastí a „nejlepší ve své třídě“ v mnoha oblastech				
	PŘÍČINNOST - výsledky jsou důsledkem přístupu	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Nějaké výsledky					Mnoho výsledků					Nejvíce výsledků					Všechny výsledky. Vedoucí posice bude udržována.				
Součet				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
PRVKY	Počet bodů	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
Rozsah	ROZSAH - výsledky jsou v relevantních oblastech	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace					Určeny některé oblasti					Určeno mnoho oblastí					Určeno nejvíce oblastí					Určeny všechny oblasti				
	Součet			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Celkový součet				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

